سلسلة
الآن أنت خبير (2)

للدكتور
محمد فتحى
خبير التنمية البشرية والتطوير الإبداعى



أنت والآخرون

السفينة والربان





دار الأندلس الجديدة للنشر والتوزيع

18 شارع مطر - احمد حلمى - شبرا مصر - ت : 0101068135

newandalus@hotmail.com



أنت والآخرون

(السفينة والربان)

د. محمد فتحى
خبير التنمية البشرية والتطوير الإدارى

الطبعة الأولى للناشر

١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م

رقم الإيداع: ٢٠٠٨/٢٠٣٦

الترقيم الدولي: I.S.B.N

978- 977- 456- 026- 2



دار الأندلس الجديدة للنشر والتوزيع

١٨ شارع مطر - أحمد حلمي - شبرا مصر - ت: ٠١٠١٠٦٨١٢٥٥

newandalus@hotmail.com

المقدمة

أنا أكره الناس..

أنا أكره نفسى..

أنا لا أعرف كيف أتعامل مع أى شخص..

أنا لا أعرف كيف أتكلم أو أصنع علاقة مع الغير..

أنا لا أعرف كيف أواجه مشكلة أو أتخذ قرارًا ما..

هذا هو أنا، ولا أعرف كيف أقود نفسى وأتحكم فيها لأسير بسفينة الحياة نحو بر الأمان.

هذا الكتاب يحاول أن يحل هذه المعضلة؛ فهو يبنى ثقتك بنفسك، ويساعدك فى بناء العلاقات مع الآخرين، وكيف تفتح حوارًا وتصنع أسئلة لتطرحها عليهم، ثم كيف تحلل وتحل مشكلاتك وتتخذ قراراتك. وقد أضفنا فيه من التطبيقات العملية ما يجعلك تعرف أين أنت وكيف طريقك..

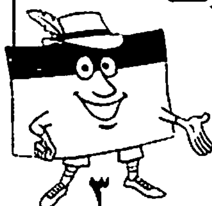
ولا تنس فى طريقك أن تستعين بالحكمة التالية:

«من وثق بالله أغناه، ومن توكل عليه كفاه، ومن خافه قلت مخافته، ومن عرفه تمت معرفته».

على قدر أهل العزم تأتى العزائم ... وتأتى على قدر الكرام المكارم

وتعظم فى عين الصغير صغارها ... وتصغر فى عين العظيم العظائم

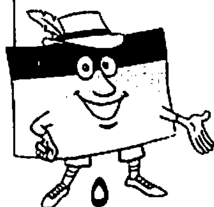
المؤلف



أنت فى تعاملك مع الآخرين تحتاج إلى:

- بناء الثقة بالنفس.
- فن بناء العلاقات معهم.
- صياغة وطرح الأسئلة عليهم.
- تحليل وحل المشكلات التى تواجههم.
- اتخاذ القرارات التى يهتمون بها.
- أنت تحتاج إليهم وهم يحتاجون إليك.

فلنبدأ بأنفسنا ولنبنِ معًا.



بناء الثقة بالنفس

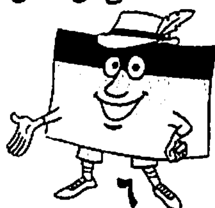
الثقة بالنفس شىء داخلى يتمدد وينتشر وهى من الأشياء التى تقوم بها فيدركها الإحساس الداخلى لك - أى يتأثر التفكير والشعور والسلوك والجسد- فتثق وتؤمن بأهدافك وقراراتك وكذلك بقدراتك وإمكانياتك؛ أى تؤمن بذاتك وبالتبعية فإن انعدام الثقة يؤثر على التفكير والشعور والسلوك والجسد كذلك.

فإذا وجدت أنك:



فى جانب التفكير:

- لا تستطيع أن تفكر.
- ترى أن الأمر صعب.
- هناك أشياء كثيرة لا تعرفها وتخاف أن تعرفها أو تتعامل معها.
- لو كنت تعرف أمرًا ما تخشى من تنفيذه أو القيام بعمله، فدائمًا هناك من هو أحسن منك.
- تخشى أن تفعل أى شىء وتخاف من كل شىء.





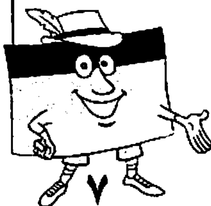
فى جانب الشعور:

- تخاف دائمًا.
- باستمرار تمر بحالة قلق.
- محبط وغاضب على ذاتك ونفسك.
- خائف من المجهول أو الجديد.
- تخاف من التغيير.
- لديك هبوط معنوى حاد.
- حانق على الغير فالأمر لهم سهل على الدوام وتتأثر سلبًا بنجاح الآخرين.



فى جانب السلوك:

- سلبى.
- فى آخر الصفوف.
- تسوف فى الأمور.
- بطىء فى ردود أفعالك بلا داع.
- متردد.
- تطلب وتتسول التشجيع من الآخرين.
- سريع التسليم بالهزيمة.
- ذو حساسية فائقة.





فى جانب الجسد :

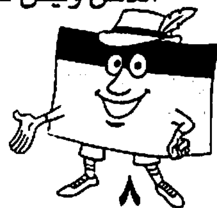
- تخاف من النظر فى عيون الآخرين.
- متوتر وعصبى.
- كسول وخمول.
- تضع رأسك فى وضع انحناء دائم.
- تفتقد روح الدعابة والمرح والفكاهة.

إذا وجدت كل ذلك أو بعضًا منه عليك أن تدرك أنك تعانى من انخفاض فى الثقة بنفسك ويلزم لك أن تبدأ ببناء ثقتك بنفسك من خلال أن تدرك أن:

- الأمر يعتمد على ما تقوم بأدائه فعلاً.
- هناك من الناس من يخدعك ويشعرك بأنه يثق بنفسه والعكس صحيح فلا تنخدع فتسقط.
- الثقة تأتى من القيام بأداء الأعمال وممارستها، والأخطاء أمر لا مفر منه.
- الآخرون يقيمون ثقتك بنفسك حسب تقييمك أنت.

ولذلك فعليك بـ :

١- الممارسة: بناء الثقة عادة يتم الوصول إليها بممارستها خاصة وأنت منشرح الصدر وتعمل بارتياح وصافى الذهن وليس تحت ضغط وهجوم.



٢- تصرف وكأنك تثق فى النتيجة المتوقعة من ثقتك بنفسك.

٣- إذا ارتكبت خطأ فلا تقف عنده، فقط تعرف على الخطأ واستخدمه كى تضع نفسك على طريق أفضل فى المرة القادمة، فالأخطاء وجدت لكى نتعلم منها فهى مصدر للمعلومات.

٤- شجع نفسك على النهوض دومًا وادفعها نحو الأمام.

٥- لا تعاقب نفسك ولا تجلدها وتعامل معها بطريقة سليمة حتى تنمو وتكبر.

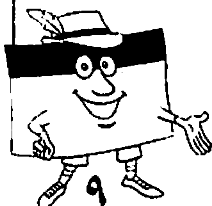
٦- خالط الأفراد الإيجابيين فمن الصعب جدًا أن تكون إيجابيًا عندما تصاحب أشخاصا سلبيين.

٧- أعد قائمة بالإيجابيات والسلبيات وتصرف طبقًا لها.

٨- خصص وقتًا للتفكير والتخطيط وفكر فى أهدافك واحسب تقدمك حتى الآن، وحدد الأفعال التى يجب أن تقوم بها لتحقق هذه الأهداف.

٩- أجبر نفسك على التركيز على الإيجابيات وعندما تتسلل إليك أفكار سلبية توقف وأعد النظر مرة أخرى.

١٠- تعلم أن تتعاطف مع الآخرين وانظر إلى موقفهم وتفهم لماذا يتصرفون هكذا وما يمكن أن تفعله لتكوين علاقة إيجابية وبنّاءة معهم.



١١- افتح أنت الحوار مع الآخرين وافترض أن الطرف الآخر يشعر بالخجل فبادر أنت بالخطوة الأولى وابدأ حوارًا معه.

١٢- كن كريمًا فى مجاملتك للآخرين فسوف يساعدك هذا على بناء علاقات إيجابية مع الآخرين مما يشعرك بالثقة فى نفسك.

١٣- ابتعد عن مواطن الضغط فى المناقشات.

١٤- ابدأ يومك بإيجابية وفكر فى الأشياء التى تحبها وتجيدها ولا تفكر فى المشكلات والأمنيات.

١٥- إذا وجدت نفسك فى مأزق وموقف غير محتمل ابتعد عن مسببى هذه المواقف وخذ راحة بعيدًا عنهم.

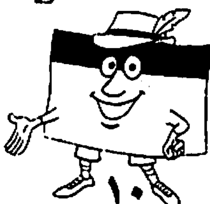
١٦- حدد لنفسك أهدافًا يمكن تحقيقها بواقعية وجزئ هذه الأهداف واجتهد أن تحقق منها الكثير باستمرار فهذا سوف يمنحك الثقة اللازمة لمواجهة أهداف كبيرة وبعيدة.

١٧- تحمل المخاطرة المدروسة مادمت مقتنعا بصحة فكرتك.

١٨- تعلم دائمًا الجديد وساعد الآخرين بدون أن تتوقع أى شىء فى المقابل.

١٩- فكر قبل أن تتحدث وسيطر على أعصابك.

٢٠- اعتنِ بصحتك وهيئتك وارتد من الملابس المناسب؛ فالصحة والمظهر الجيد يزيد من ثقتك بنفسك ويجعل الآخرين يركزون على قدراتك بدلاً من أن يغوصوا فى أعماقك ويتساءلوا عن سر اختلافك عن الآخرين.

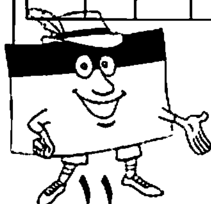


والآن هل أنت واثق من نفسك وبنسبة كم فى المائة؟

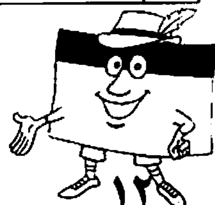
نعم رقم ٪ يجب تحديده لتقف على نفسك، وتعيد صياغة حياتك من جديد.

انتح بنفسك جانبًا وانفرد بها ولا تخدعها أو تنخدع بها وأجب عن الأسئلة التالية:

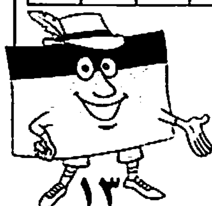
م	السؤال	دائمًا	أحيانًا	أبدًا
١	هل لديك أهداف واضحة مكتوبة			
٢	أنت منظم ومرتب فى أعمالك.			
٣	عادة أنت متزن فى سلوكياتك (ثبات انفعالى) ولست متهورا.			
٤	تقاوم المشكلات التى تعترض نجاحاتك فى الحياة وتذللها ببساطة.			
٥	لديك قدرة على مواجهة المواقف الصعبة التى تتعرض لها (مشكلة كبيرة فى العمل، وفاة أحد المقربين إليك، مرض أحد أحبائك مرضًا عضالاً، تعطل جهاز رئيسى من أجهزة العمل لديك...).			
٦	تحاول أن تستفيد من الخبرات المحيطة بك (من مديرك أو من زميل أو مرؤوس وفى المنزل من الزوج أو الزوجة أو أحد الأبناء)			
٧	لديك قدرة على تقييم نفسك وبالمنطق والموضوعية.			
٨	لديك محاولات مستمرة لرفع قدراتك وخبراتك وشأنك فى الحياة (عندما تتولى زمام أمر ما فى العمل، عندما تتزوج وتصبح مسئولاً عن بيت وزوجة وأطفال....)			
٩	عادة تجيد الدفاع عن نفسك أمام الآخرين عندما يهاجمونك وبقوة ودون وجه حق ولا تستحى أو تشعر بحرج أو خجل)			
١٠	تتوافق أو تستطيع أن تتوافق فى أى مكان تنزل به ومع البيئة الاجتماعية المختلفة عنك دون شعور بالغربة، أو استنكار ما يحدث أمامك من تصرفات قد تبدو أمامك غريبة			
١١	لا تتخوف من المواقف الاجتماعية أيا كان نوعها (حفل زواج - واجب عزاء - تجمع جماهيري....)			



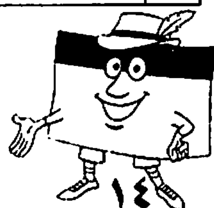
١٢	لا توجد مشكلة لديك من تعاملك مع أفراد مختلفين عنك في السن/ أو الجنس/ أو المهنة.			
١٣	تشعر بالارتياح والسكينة والأمن والرضا عن نفسك.			
١٤	لا تخاف من المجهول (القدر، الرزق، الموت...).			
١٥	لا تخاف من أي شيء جديد فقط تشعر بقلق لكونه جديد ولكن تأخذ بالأسباب وتستعد جيداً وتتوكل على الله عز وجل.			
١٦	لا تشكو من كونك تمر ببعض المشكلات الصحية أو المالية أو إعاقة قد تطول أو تدوم، وإنما تستفيد من هذه المواقف فهي تقوي ظهرك ولا تضعفه.			
١٧	يمكنك أن تتخلص من التوتر والقلق الزائد عن الحد.			
١٨	لديك نظرة إيجابية في البيئة التي تحيا فيها فالأمل سيظل قائماً طالما هناك غد وصباح جديد.			
١٩	كل ما يدور في ذهنك من أفكار يمكن أن تعبر عنه ولا تخشى الحرج من الناس.			
٢٠	تقبل النقد بصدر رحب فهو من النصيحة.			
٢١	تقدم النصح للآخرين وبأدب فهو من باب الصراحة وليس الوقاحة.			
٢٢	عندما تخطئ تقول أنا أخطأت.			
٢٣	عندما ترى نفسك في موضع يستحق الفخر أو التميز لا تدع نفسك تتملكك حتى لا تصاب بالغرور فتفعل فعل المتواضعين المتذللين لله عز وجل			
٢٤	لا تنخدع بمدح الآخرين لك دون وجه حق فهو تملق لا تسمح به.			
٢٥	تتحمل المسئولية على الرغم من صعوبتها.			
٢٦	إذا تركت لك قيادة الآخرين تتقبل الأمر ولا تتهرب منه.			
٢٧	لديك طموحات منطقية تسعى لتطبيقها.			
٢٨	قليل الشكوى من الظروف والإمكانات والأحوال وكل ما في البيئة المحيطة.			



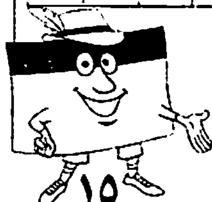
٢٩	لديك قدرة على التكلم والتحدث أمام جمع من الناس إذا اضطررت لذلك فجأة.				
٣٠	لا أعتقد أنني أخشى مواجهة الغير أو أشعر بالخوف والرعب أو التلعثم عند الكلام.				
٣١	أمشي رافعا رأسي وجسمي إلى أعلى ولا أشعر بانكسار حتى في ظل الظروف الصعبة، فقط أشعر أن هناك عاصفة وستمر إن شاء الله وبسلام.				
٣٢	قد أكون مرحًا وصاحب حس فكاهي وقد لا أكون كذلك ولكن لدى قدرة على أن أكون صاحب نكتة ومرح إن تطلب الأمر أو الموقف ذلك.				
٣٣	أواجه مصائب الدهر بشجاعة ولا أنهار أمامها فأنا أفر من قدر الله إلى قدر الله.				
٣٤	لا أستخدم أعذارًا بالية مثل: المال، الذكاء، التعليم، الظروف، الحظ...				
٣٥	عندما يتم رفض أمر ما كنت أرجوه أزداد إصرارًا وأجتهد في الوصول إليه رغم عوامل الرفض، وأبحث عن طرق جديدة ووسائل تختلف عن السابقة للوصول إلى ما أريد في النهاية، لا استسلم أبدًا أبدًا فأنا صاحب نفس طويل.				
٣٦	كل صباح جديد إن شاء الله تطلع جديد وترقب جديد وأمل جديد.				
٣٧	أصحابي ذوو أنفس عالية وليسوا أصحاب همم دنيئة وغايات ساذجة.				
٣٨	أنا نفسي، لست مسخًا من أحد ولا أعيش في جلبات أحد (أب- مدير- أخ- كبير- مسئول عني...).				
٣٩	اجتهد في أن أتوصل إلى نفسي في نقاط القوة والضعف وأفتش عن عيوبي وأطور منها.				
٤٠	لا أنغمس تمامًا في أحلام اليقظة فكل ما يراود نفسي أفعله أو أقوله للغير.				



			مقتنع تماماً أنه طالما أننى مازلت أتنفس فعلىّ واجب زيادة قدراتى للوصول إلى ما هو أفضل وأحسن دائماً	٤١
			أعتنى بمظهرى وأناقتى ولكن لا أبالغ فيهما ولا أعتمد عليهما فى التعامل مع الآخرين.	٤٢
			لا أجد مشكلة فى مساعدة زوجتى أو أمى فى أعمال المنزل أو ما يساعدهما فى حياتهما الخاصة وأعلن ذلك لمن حولى دون خجل أو حرج.	٤٣
			أرفض أى ظلم يقع علىّ وأدافع عن نفسى بنفسى ولا أستجدى عطف الآخرين من حولى.	٤٤
			هل تحاول حل مشكلات الآخرين أو قضاء حوائجهم.	٤٥
			تقرأ دائماً عن سير وحكايات الناجحين الواثقين من أنفسهم الذين استطاعوا تحقيق طموحاتهم حتى ولو بعد العناء والجهد والتعب والنصب.	٤٦
			لا تدع الآخرين يتدخلون فى شئونك	٤٧
			دائماً أمامك قدوة حسنة عامة ومعها قدوة خاصة فى مجال عملك وتخصصك	٤٨
			تحترم هويتك ولا تفرط بها (الدين، اللغة، الوطن، المنشأ،...).	٤٩
			ترى أن هناك ناجحين وأناساً كثيرين واثقين من أنفسهم.	٥٠
			تجهز نفسك جيداً تفكيراً وحديثاً قبل الدخول فى أمر ما وتعد نفسك له جيداً.	٥١
			عندما تتحدث تنظر فى عيون من تحدثهم وتوزع نظراتك عليهم.	٥٢
			تسير فى الشارع بثقة حتى ولو كنت على جانبى الشارع ولست فى وسط الطريق.	٥٣
			عندما تدخل اجتماعاً ما أو لقاء تدخل بثبات وجرأة حتى ولو كنت فى مأزق أو موقف لا تحسد عليه كأن يتم التحقيق معك لخطأ ما ارتكبته واعترفت بخطئك.	٥٤
			تكره الخانعين الخانضين المترددين المستسلمين المتهاونين الكسالى.	٥٥
			تكره المتسلطين المدعين المتكبرين الظالمين كثيرى الانتقاد للغير بوقاحة.	٥٦
			عندما تجلس فى أى مكان تفضل أن تكون فى الإمام إلا لو كان المكان الأمامى محجوزاً لفئة ما.	٥٧



			لا حرج لديك فى أن تخدم ضيوفك وبأى وسيلة كانت.	٥٨
			لا حرج لديك إذا كنت ضيفًا فى مكان ما عند أحد المعارف فى أن تساعدهم فى إعداد وترتيب المائدة قبل أو بعد الانتهاء من الطعام أو أية وسيلة مساعدة تراها مناسبة للحدث أو للمكان أو للبيئة المحيطة.	٥٩
			راض أنت عن سماتك الجسدية (الصحة، اللياقة، المظهر) ومشاعرك (السعادة، الود والاهتمام بالأخرين ومراعاة مشاعرهم) وموهبتك الفكرية (ذكائك ومهاراتك ومؤهلاتك) ومهاراتك الاجتماعية. وتجتهد أن تستفيد من كل ما سبق لصالحك وتزيد فيها المزيد من التقارب مع الناس.	٦٠
			من أنت: شخص إيجابى، ضد الشعور بالتعاسة، تجد التفكير بإيجابية أمرًا سهلاً، تتحدث فى معظم الأوقات بأسلوب المتفائل المنشرح صدره غير المحبط أو المكتئب أو المثير للضجر.	٦١
			لا تتعاطف مع أناس صفاتهم: ضد الشعور بالتعاسة، يجدون التفكير بإيجابية أمرًا صعبًا، يتحدثون طوال الوقت بأسلوب كئيب ومثير للضجر.	٦٢
			أؤمن بمبدأ تسلق السلم خطوة خطوة والتدرج فى الأمور لأصل إلى ما أريد.	٦٣
			أؤمن بأن هناك فترات صعبة على الإنسان ومواقف قد تجعله يهتز ولكن فترة وجيزة ويعود إلى طبيعته الأولى، واثق فى نفسه يمشى ملكًا.	٦٤
			أدرك أن ٢٥- ٣٠٪ من شخصيتى يرجع للعامل الوراثى أو للطبيعة البشرية بينما الباقى ٧٥- ٧٠٪ يعود إلى الخبرات المكتسبة، والأخيرة مسئوليتى الشخصية للوصول إليها، ولابد للغير فى تحقيقها.	٦٥
			. الذكاء الاجتماعى هو فهم الأخرين، الحكمة الحقيقية هى فهمك لنفسك والقوة هى أن تؤثر فى الأخرين، أما القوة الحقيقية أن تؤثر فى نفسك. حكمة يمكن أن أسير عليها وعلى خطاها للوصول إلى نفسى	٦٦
			لا أخجل من ماض لى أو لأسرتى فى مهنة ما أو عمل ما طالما كونه شريفًا أو كنت فقيرًا ثم أغنانى الله من فضله.	٦٧



٦٨	أعيش بالطريقة التي أختارها ولا أقوم بالأشياء التي يظن الآخرون (زملاء في العمل، أقارب للزوج أو الزوجة، زملاء دراسة...) أنه ينبغي عليَّ القيام بها.			
٦٩	لم يتهمني أحد من قبل بالغرور أو التظاهر أو الانطوائية.			
٧٠	لا أشعر بالفخر والزهو عندما أنظر لنفسي في المرآة.			
٧١	لا أميل إلى جلد الذات أو الشعور بالحسرة على نفسي أو القلق أو التذمر أو التركيز على المشكلات وأستطيع أن أغفر لنفسي أخطاء قمت بها وأستمر في حياتي وعملي (الخطأ هنا خطأ في العمل في التعامل وليس ذنبًا اقترفته في حق الله عز وجل).			
٧٢	الماضي بكل ما فيه من صعاب وعوائق وأخطاء فرصة لمزيد من القوة والدفع للمستقبل وليس لإظهار أنني شخص مسكين ضعيف عصفور في ليلة ممطرة.			
٧٣	لا يوجد إنسان كامل على وجه الأرض، أؤمن بذلك قولاً وفعلاً فكل ابن آدم خطأ ولكن خيرهم من يعرف خطئه ولا يكرره مرة أخرى.			

والآن حتى تصل إلى نفسك:

كل عبارة لـ: دائمًا أعطها ثلاث درجات.

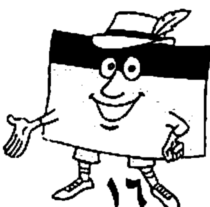
وكل عبارة لـ: أحيانًا أعطها درجتين.

وكل عبارة لـ: أبدًا أعطها درجة واحدة.

وإن وجدت نفسك وقد حصلت على درجة:

أكثر من ١٥١ درجة:

فإن هذا يعني أن ثقتك بنفسك عالية والحمد لله، ويمكنك أن تغلق هذا الكتاب وتُهديه لأحد الناس فأنت لا تحتاجه إلى نفسك.

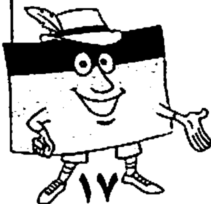


من ١٥٠ إلى ٧٥ درجة:

فهذا يعنى أن ثقتك بنفسك لا بأس بها ولكن يجب أن تعرف أسباب عدم حصولك على درجات أعلى ويجب أن تصل للدرجة الأولى فأنت هنا فى اللون الرمادى لم تصل إلى الأبيض ولكن يسهل بك التدهور والانحدار للون الأسود التالى:

أقل من ٧٥ درجة:

أنت تحتاج إلى العمل الجدى لتقوية ثقتك بنفسك فأنت ضعيف والحياة لن تحتاج إليك وقد يكون من السهل على الحياة والبيئة المحيطة التخلص منك إن لم تُحسن من نفسك وأنت لها.



فن بناء العلاقات مع الآخرين

مادمت بصدد التعامل مع الناس - على اختلافهم- فإنه من المفضل أن تقوم بحفر السطور التالية فى ذاكرتك وأن تتصرف بمقتضاها.

١- إننا جميعًا محبون لذاتنا.

٢- اهتمامنا أكثر بأنفسنا عن أى شىء آخر فى العالم.

٣- إن كل شخص تلتقى به يريد أن يشعر بأنه مهم وأنه يشكل شيئًا ما.

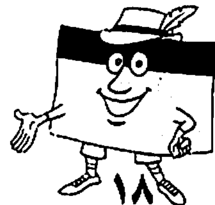
٤- هناك شعور داخل كل إنسان لكى يحظى بتقبل الآخرين له وذلك لكى يقدر على تقبله لنفسه وقبولها.

وقد أثبتت الدراسات العلمية أنك لو أحسنت التعامل مع الآخرين فإنك تكون بذلك قطعت ٨٥ ٪ من طريق النجاح للوصول إلى هدفك، ولكن كيف يتم بناء علاقات قوية مع الآخرين؟ يتم ذلك من خلال عدة خطوات:

الخطوة الأولى:

إشعار الآخرين بأهميتهم:

هناك عدة طرق تصل بك إلى النجاح فى إشعار الآخرين بأهميتهم هى:



١- اقنع نفسك مرة واحدة فقط ولكن إلى الأبد بأن كل الآخرين مهمون وليكن اقتناعك هذا مخلصًا وتأكد أن من يؤثر فى الآخرين هم أولئك الذين يؤمنون بأهمية هؤلاء الآخرين ويرون فيهم أشخاصًا مهمين بالفعل.

٢- وجه الاهتمام لهم من خلال ملاحظتك إياهم وما يقومون به فإذا ما فعلت ذلك قدمت مجاملتك إليهم أى تعترف بأهميتهم وبالتالى تقدم دفعة كبيرة لروحهم المعنوية وعندما يعترف فرد ما بأهميتنا نصبح أكثر ودًا وأكثر تعاونًا معه.

٣- أبلغه أنه ترك لديك انطباعًا جيدًا وأمثل طريقة لذلك أن تجعله يدرك أنه قد أثر فيك وأنه قد ترك انطباعًا فى نفسك، عليه سوف يعتبرك هو وقتها أنك واحد من أذكى خلق الله وواحد من أكثر الناس أدبًا ولطفًا فيمن قابلهم فى حياته على الإطلاق، وإياك أن تتعالى عليه وإلا ستكون أغبى وأحمق خلق الله عند ذلك لأنه يشعر وقتها بضآلة نفسه.

الخطوة الثانية:

اجعل شخصيتك جذابة:

إن شخصيتك تحقق لك الكثير فالجاذبية والديناميكية بوسعهما أن يجعلا الآخرين يحبونك فالناس لاتحب المترددين



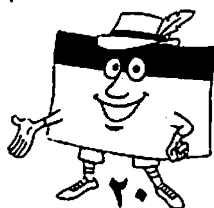
والفاشلين ولكن ينجذبون نحو الذين يعرفون عنهم ماذا يريدون ويتوقعون الفوز والواثقين من أنفسهم ويؤمنون بها ويمكن أن يتم ذلك مبدئيًا عن طريق:

١- اجعل خطواتك ذات جرأة واثقًا من نفسك وعيناك متطلعتين إلى هدف ما تستطيع أن تحققه لنفسك وبنفسك.

٢- صافح الآخرين بثبات وحزم غير مبالغ فيه، وابتعد عن المصافحة بأيدٍ رخوة فهى سمة من سمات غير الواثقين من أنفسهم وكذلك ابتعد عن المصافحة بأيدٍ قوية جدًا فقد تشعر الآخرين بأنك إما أن تكون شخصًا متغطرسًا متسلطًا أو أنك تخدعهم بقوة شخصيتك وتنقصك الثقة بنفسك، ارفع رأسك إلى أعلي وافرد كتفيك وامش بخطى واثقة.

٣- اجعل نبرة صوتك تعبر عن الثقة حتى يصل إلى الناس قبل أفكارك، فهو الذى يقوم بتوصيل مشاعرك، وعليه يحدد من يسمعك هل تتحدث بصوت ينم عن الشجاعة والإقدام أم اليأس والشجن والدموع. وكذلك تكلم بوضوح وبلا تردد.

٤- كن ذا لياقة فإذا أردت حب الناس كن شغوفًا بهم فلا تجعل لسانك يخونك قط، فإن القدرة على الكلام مع اللياقة تزيدك طلاوة وتزيد من قوة تأثيرك فى الناس على اختلافهم.



٥- أضف صفة الحماسة إلى شخصيتك وتصرف بحماس وسرعان ما سترى أن ذلك سرى فيمن تتعامل معه فيعاملك بمثلها وتكسبه.

٦- عليك أن تصبر على الآراء والأفكار التى تري فى قرارة نفسك أنها غير متفقة معك، فإن من أسرار الشخصية الجذابة الإصغاء الواعى المشوب بالتقدير والعطف لآراء الآخرين وتقبل الآخرين ودعهم يتمتعون بالاسترخاء عندما يكونون معك.

٧- لابد لك من المرح والإشراق والتفاؤل فلهذا يحبك الآخرون ويلجأون إليك ويحبون صحبتك.

٨- كن ذا مظهر لائق فالمظهر اللائق يكسبك احترام النفس والإحساس بالثقة والاطمئنان فالرجل الذى تشيع الفوضى فى هندامه لابد أن تشيع الفوضى فى تفكيره كذلك.

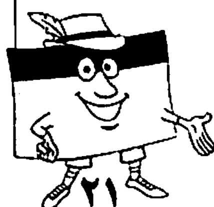
٩- لا تكن تقليديًا عند الثناء والمجاملة.

١٠- يجب أن يعرف الآخرون أنك تقدرهم وتقدر قيمتهم وعاملهم على أساس أن لهم قدرا لديك ووجه لهم الشكر دومًا وأشعرهم بأنك تخصهم بها وحدهم.

الخطوة الثالثة:

أنشئ انطباعا أوليا جيدا لدى الآخرين:

عليك أن تتذكر دائمًا أن أول كلمات تنطق بها أو مواقف تتخذها فى البداية إنما تشكل النغمة الأساسية للموقف



بصورة مطلقة، ويكون من الصعب بمكان أن تدفع من أخذ عنك انطباعًا سيئًا من البداية إلى تغيير فكرته عنك ولذا لابد من:

١- البدء بنغمة أساسها المودة وبالتبعية سيصبح اللقاء ودودًا وجهز اللقاء ليتفق مع طبيعة الهدف.

٢- سوف يتقبلك الطرف الآخر حسب تقييمك لنفسك، فإذا كنت ترى نفسك فاشلاً فهذا يعنى أن تطالب الآخرين بأن يعتبروك فاشلاً ويتعاملون معك على هذا الأساس.

٣- مكن الطرف الآخر من أن يعرف أنه قد ترك فى نفسك انطباعًا جيدًا عنه.

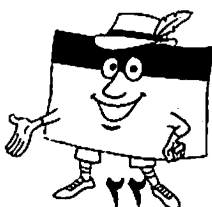
٤- يحكم الآخرون عليك من خلال آرائك فى كل الأشياء مثل عملك ومؤسستك وآرائك فى رئيسك وزملائك ورجالك... وليس من خلال رأيك فى نفسك فقط.

٥- كن إيجابيًا وحول جو المقابلة إلى جو إيجابى يكن الانطباع إيجابيًا ولا تفعل العكس.

٦- إذا كنت تريد الإجابة عنها أسئلة ما بـ «نعم» فلماذا تسأل أسئلة الإجابة عنها بـ «لا».

٧- لا توجه أسئلة تعنى ضمنًا أنك تتوقع متاعب أو تسعى إليها.

٨- كن بشوشًا ودودًا.



الخطوة الرابعة:

الود الفورى والصداقة السريعة:

هل سمعت عن الود الفورى وتكوين الصداقات من أول لحظة، ذلك هو السحر الخاص القادر على إفشاء شعور بالمودة فى الآخرين بسرعة، عليك بـ :

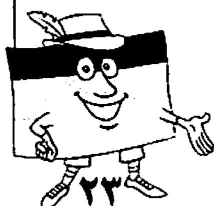
١- عدم الخشية أو الخوف من أن يقوم الطرف الآخر بصدك، قم بالمخاطرة ولاتخف وخذ المبادرة.

٢- تذكر دائمًا أن معظم الناس تواقون إلى الود والصداقة مثلك تمامًا.

٣- لا تقم بامتهان نفسك من أجل استثارة مشاعر الود فى نفوس الآخرين أو أن تبدو وكأنك تسعى أن تكون جذابًا ولطيفًا.

٤- حافظ دائمًا على شيئين هامين: الهدوء والابتسامة.

والابتسامة الخالصة الطيبة المريحة الصادرة من أعماقك، والناس يستطيعون أن يميزوا ما بين الابتسامة الحقيقية الخالصة وبين المزيفة فإن وجدوا الأولى دفعهم هذا إلى الإحساس بالود والمودة.



الخطوة الخامسة:

انتق الكلمات الجيدة:

إن نجاحك غالبًا ما يعتمد على ما تملكه من مقدرة على التحدث واختيار الكلمات المناسبة فكلما كان اختيارك جيدًا للكلمات استطعت أن تصل إلى كيمياء الشخصية التى أمامك.

١- إذا كان حديثك مع شخص ما لأول مرة ابدأ بكلمات تبعث على الدفء عن طريق الأسئلة البسيطة أو الملاحظات الواضحة مثل الاسم، الحالة الاجتماعية، العمل، الأحوال الجوية، ... وستجد من هذا الحديث البسيط أن هناك حديثا وديا بدأ مع هذا الشخص وأصبح حديثًا ممتعًا.

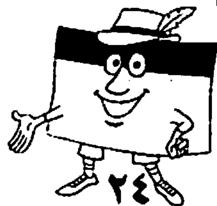
٢- دعه يتحدث عن نفسه بدفعه إلى الكلام وستحصل عندها على لقب المتحدث الجيد اللبق بدون أن تتكلم كثيرًا.

٣- لا تستخدم كلمة «أنا نفسى» أو «أنا شخصيا» بل عليك بـ « أنت نفسك» للطرف الآخر.

٤- وجه الأسئلة التى تهم الآخرين : لماذا، أين، كيف؟

كيف استطعت أن تنجح فى هذا؟ ماذا تقول عندئذ؟..

إلى غير ذلك من الأسئلة التى تكسبك سمعة أنك واحد من أمتع المحدثين.



٥- تحدث عن نفسك عندما يدعوك الطرف الآخر لذلك ولا تفرض نفسك وحديثك عليه.

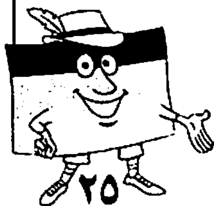
الخطوة السادسة:

اجذب الآخرين نحو وجهة نظرك:

الوضع الطبيعى أنك عندما تصادف رأيًا معارضًا لوجهة نظرك هى أن تتناقش وتجادل، وبالتالى تتمنى أن تتغلب عليه بطريقة أو أخرى المهم أن يقتنع، كما أنه من الطبيعى أيضًا أن نأخذ الأمر بمثابة تهديد وصفعة موجهة لذاتنا، وعلينا أن نقوم بالرد بما ينال من ذاتنا ويتملكنا الانفعال، وقد يصل بنا الأمر إلى التهديد والوعيد والسخرية كما التهوين والتقليل من وجهة النظر الأخرى، كل هذا لا يؤدى إلى الفوز لأنك لا تغير رأى الطرف الآخر بالقوة أو تكسير عظامه.

ولكن عليك بـ :

١- الاستماع والإصغاء الجيد لما يعرض الطرف الآخر لوجهة نظره ولا تقاطعه أثناء عرضه، وأعد عليه بعض النقاط التى قام بعرضها، وإذا انتهى أسأله عما إذا كان هناك ما يحب أن يضيفه، اجعله يشعر تمامًا بأنك مهتم بوجهة نظره تمامًا.

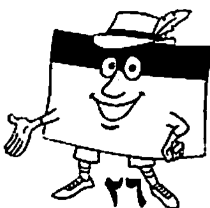


٢- لا تتسرع بقول كلمة «لا» بل خذ لحظة للتفكير وأشعره بذلك حتى تعطى لديه انطباعًا بأنك فكرت ولم تتسرع، ولا تزد من مدة التفكير فيظن أنك تتهرب أو حدث لك نوع من الارتباك النسبى لما قاله.

٣- ادرس كل النقاط التى يعرضها الآخر وستجد بها بعض نقاط تلتقى بها معه، اعترف بها وسلم بصحتها وليس من المفيد أن تعارضه فى كل النقاط التى تحمل وجهة نظره، وعندما ترى أن جميع نقاطه ووجهة نظره غير صحيحة لديك وافقه على بعض النقاط البسيطة وغير الهامة وعندها سيصبح لديه ميلاً أكثر للتسليم بوجهة نظرك.

٤- عندما تبدأ فى عرض وجهة نظرك كن هادئًا ولا تنفعل ولا تهدد ولا تلوح باستخدام القوة.

٥- إذا قمت بتغيير وجهة نظر الطرف الآخر دعه يحفظ ماء وجهه ولا تحرجه وإلا فلن يخرج عن نطاق وجهة نظره السابقة وافترض أمامه أنك لو كنت مكانه لتبنيت وجهة نظره فى ظل ما كان متوافرا من معلومات وحاول دائمًا أن تجد مبررًا لوجهة نظره أو لخطئه إن كان مخطئًا.



الخطوة السابعة:

امدح الآخرين وأثن عليهم:

عليك أن تعرف أن المدح والثناء لهما مفعول المعجزة فى النفس البشرية، فالجميع يستجيب لهما ويسعد بهما وتهيم روحه فى السماء من فرط الرضا والانبساط، كل هذا يتم وبكلمات بسيطة فقط:

١- اجعل مدحك صادقًا وغير روتينى وخص من تمدحه به ولا تداهنه أو تتملقه.

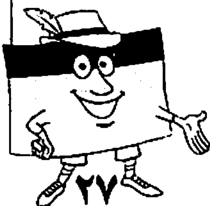
٢- عبر عن مدحك بوضوح ولا تتردد ولا تفترض أنه يعرف أنك تمدحه.

٣- إذا كانت مجموعة من الأفراد ليكن مدحك لهم فردًا فردًا وبأسمائهم وليس مدح بالجملة «شكرًا لكم جميعًا».

٤- انظر إلى من تمدحه وتطلع إلى عينيه.

٥- ابحث عن عمد عن الأشياء التى يمكن أن تمدح عليها الغير.

٦- صب مدحك على الشىء الذى قام به الشخص وليس الشخص ذاته، فالأول يمكنك من الحصول على مزيد من النتائج والأخير يشعر من تمدحه بالمجاملة والإحراج والزهو.



الخطوة الثامنة:

انتقد ولكن بدون حرج

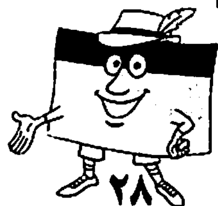
من منا لا ينتقد غيره من الناس؟ الكل يتفانى فى نقد الآخرين وتحت مسمى كل الدوافع: المصلحة العامة، المصلحة الخاصة، التقليل من شأن الآخرين، تصيد الأخطاء.. كل شىء مباح للنقد. المهم هو كيف تقلل من شأن هؤلاء؟

بالتأكيد هذا على غير الصواب فإذا أردت أن تنقد شيئا ترى فيه خطأ ما وتريد أن تصوب هذا الأمر لفاعله فعليك أن تتقن فن النقد وغرضه الأساسى هنا هو إبقاء من تقوم بنقده فى طريقه الصحيح لا يعدل عنه ولا يغيره نتيجة لنقدك. ولإتقان فن النقد ست درجات :

الأولى:

السرية

إذا كنت تريد حقاً أن تصحح الخطأ وترى العمل فى مساره الصحيح عليك بنقد المخطئ سراً فإنك إن نصحته جهراً فقد فضحته والمرء يقبل النصيحة ولا يقبل الفضيحة حتى ولو كانت لديك أسمى الدوافع والقيم والحق فى النقد، تذكر فقط لو كنت أنت المنتقَد فكيف يكون حالك لو قام أحدهم بنقدك علانية فهل كنت ستصمت وتلتزم تنفيذ ما سمعته أم ربما تبحث عن مبررات تؤكد بها ما تفعله وربما تثور فى وجه منتقدك وتسبه؟



إذا أردت أن يُفعل بك ذلك فهذا شأنك أما الآخرون فعليك أن تنصحهم سراً وإلا فالويل لك ولا تلومن إلا نفسك.

الثانية:

الكلمة الطيبة

كلما كنت رقيقاً فى كلامك طيبا فى حديثك لان لك الناس، فما بالك لو قدمت المدح والثناء لمن تنتقده فكيف سيكون الحال؟ هنا إذا فعلت ذلك فقد ملكته دون رقٍ أو عبودية فقلبه معك وعقله لك افعل به الآن ما شئت لتصحح مسار العمل المنشود فهو طوع يمينك .

وإذا فعلت العكس وبدأت بذمه والكيل له فلا تلومن إلا نفسك.

الثالثة:

انقد العمل وليس صانع العمل

إذا كنت تبغى الإصلاح بالنقد فأنت هنا تهتم بالعمل وبالتالى نقدك يجب أن ينصبّ على العمل المؤدَى وليس على الذى أدى هذا العمل.. أى عليك أن تركز على التصرف وليس على الشخص، فإذا فعلت ذلك فقد رفعت من قدره وشددت من أزره لتحسين عمله وليس لزيادة سلبياته ويمكن أن تختبر نفسك: هل توجه النصح والنقد لتتشفى ممن عمل هذا العمل وتتصيد له الأخطاء أم أنك حقا تسعى نحو الفعالية والفاعلية فى العمل؟



الرابعة:

قدم الحلول

ما الهدف من نقدك للعمل وما الذى تعلمه من هذا النقد فى عمله؟ فهو لو كان يدرك صحة أداء العمل ما كان له أن يخطئ فيه، دورك هنا أن تعطى وتقدم له الطريقة الصحيحة للعمل وكيف يتجنب حدوث هذا الخطأ مرة أخرى.

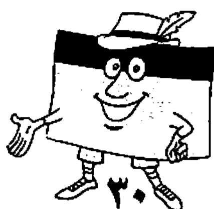
وإياك أن تكون ناقداً ساخطاً على الدوام وجهك لا يعرف الابتسامة.

ولا تقول لمن تنقده «اتصرف المهم عليك أداء هذا الشىء بالطريقة الصحيحة» أنت هنا لست بمسئول عن هذا الشخص وليس لك حق نقده فكما لا يعرف هو كذلك أنت، فلا تعرّض نفسك للحرج.

الخامسة:

انتقد مرة واحدة للخطأ الواحد

إذا قمت بالنقد مرة واحدة لأحد الأخطاء فلا غبار عليك ولكن فى الثانية أعطيت لمن تنقده مبرراً للدفاع عن نفسه بالخطأ وفى الثالثة سيتفنن فى أن يغيظك وينكد هو عليك وفى الرابعة سيسخر منك وفى الخامسة سيعلن للجميع أنك تنتقده وأنه لا يستمع لك وفى السادسة سيفكر فى أن يقوم



بطردك من المكان الذى تقف فيه الآن، وفى السابعة سيفكر فى التعرض لك إما بالضرب المبرح أو أن يترك لك المكان بعد أن يقوم بتخريبه .

تذكر شيئاً واحداً أنه طالما تسعى نحو الوصول لعمل جيد وليس الفوز فى معركة مع شخص ما يقوم بهذا العمل، الفت نظره مرة واحدة فقط لما يفعله من خطأ وبنفس الشروط السابقة وإلا فـ...

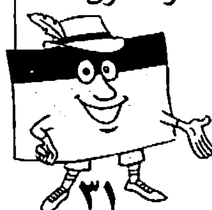
السادسة:

اختم نقدك بابتسامة

المقصود بالابتسامة هنا أن يشعر من تنتقده بالود والحب والصفاء من جانبك وأنك تدرك أن ما فعله عن دون قصد وليس متعمداً وليست ابتسامة صفراء خبيثة ماكرة أو ابتسامة بلاستيكية لا لون لها أو طعم أو إحساس .

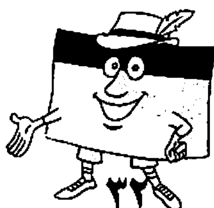
اربت على ظهره فى ود وحنان وليس رفسه فى قدمه ولا تهدد أو تتوعد واطلب منه التريث والهدوء فالعمل فى حاجة إليه فهو ابن الشركة وأنت أخوه وليس عبداً عند الشركة وأنت سيده ومولاه .

إما أن تنقد الغير فى سرية وبكلام طيب وتركز على العمل فقط مع تقديم الحلول للأخطاء وبحنان بالغ وود غير مفقود، وإما أن ينفرط العقد منك ولن تستطيع جمعه مرة أخرى .



إن فعلت النقد بفن كسبت إلى جانبك رجالاً كثيراً وإن نقدت شخصاً واحداً بطريقة خاطئة التف حولك الرجال ليوسعوك سلقاً بأفواههم وسحقا بأقدامهم فأنت عدو لهم .

إن نقدك للغير يمكن أن يمكنك من جذب الناس حولك أو يجعلهم أعداءً لك فانظر هل تسلح جيشك بالأعداء من رجالك أم تسعى نحو تعلم فن النقد دون تجريح.



كيف تصنع سؤالاً وتطرحه على الآخرين؟

إن صناعة الأسئلة أمر صعب جدًا فعندما تطرح سؤالاً ذكيًا ستتمكن من الحصول على أى شىء تريده وفى أى وقت ولكن مبدئيًا متى نستخدم الأسئلة؟

نحن نستخدم الأسئلة عندما نريد:

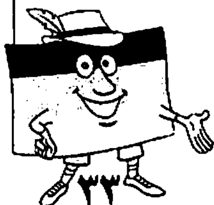
(١) إقناع الآخرين:

مهما كان عملك فأنت تجد نفسك فى موقف تريد فيه أن تعرف كيف تقنع من تحادثه بما تريد- ربما كان هذا الشخص رئيسًا أو زميلاً لك أو مرؤوسًا عندك أو عميلاً يشترى منك- فبسؤال واحد يمكنك أن تعرف هل اقتنع الطرف الآخر بوجهة نظرك أم لا.

كما أن السؤال سوف يكشف لك ما تريد أن تحصل عليه من معلومات، بدون ثمن لها، وما الذى يدفع الطرف الآخر نحو القلق من ناحيتك أو توجيه نقد تجده بلا داع له.

(٢) الحصول على المعلومات:

من أفضل استخدامات الأسئلة هو جمع المعلومات، فمن الضرورى لك أن تعرف ما الذى يدور من حولك حتى تنجح



فى عملك، والأسئلة هى بداية طريق النجاح، فالفرد الناجح يحتاج إلى كل ما يستطيع استيعابه من معلومات والمعلومات الناقصة يمكن أن تكلفه الكثير.

(٣) ثبات الأفكار:

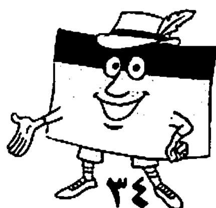
عادة ما يتبع الأفراد أفكارهم الخاصة بدلاً من أفكار الآخرين، ولكن كيف يكون حالك عندما تريد من هؤلاء الأفراد أن يتبعوا ما تريدهم أنت أن يتبعوه، يتم ذلك عن طريق الأسئلة فتثبت أفكارك لديهم وبأن تدعه يطورها كما لو كانت فكرته أو أفكاره هو.

(٤) تصفية الذهن :

من أهم فوائد استخدام الأسئلة هى تصفية ذهنك المشوش أو غير الواضح، حيث طرح الأسئلة يتطلب تركيزًا عاليًا وكلما كونت مزيدًا من الأسئلة أصبحت أفكارك أوضح، وتقدمت نحو الأمام بقوة دفع أكبر حيث اكتشاف الهفوات والأخطاء غير المنطقية وتأكيد النقاط القوية.

(٥) حفز الآخرين :

تحقق الأسئلة قوة دفع عظيمة نحو تحفيز الآخرين حيث تقييم ما يقدمون من أعمال وأفكار وما يقترحون عمله وكذلك تقديم خبراتك لهم أيضًا فى صورة أسئلة وذلك بدون أن تثير داخلهم أية أحقاد أو ضغائن.



وعلى سبيل المثال إذا جاءك أحد رجالك بفكرة جديدة وكنت رجلاً عاديًا فيم سوف تفكر: الوقت، التكلفة، شكوك فى النجاح...

وستجد مرؤوسك يفكر فيك كمعوق له أو خائف منك أن ترفض أفكاره و.. ولكن إذا تفاعلت معه ومع أفكاره عن طريق الأسئلة ودعمته بخبرتك عن طريق:

كم وقت تنفيذها؟ وما هى تكلفتها؟...

ستجده هنا- إن كان دارسا جيدا لفكرته- يرد على كل سؤال أو يبحث له عن إجابة حتى يتقن تمامًا فكرته. وتقوما بتنفيذها معًا أو يقوم هو وبنفسه برفض فكرته ولن يقدم لك شيئًا مرة أخري إلا بعد دراسته دراسة متأنية.

(٦) حل المشكلات:

استخدام الأسئلة يساعدك - بلا شك- فى الوصول إلى حل للمشكلات التى تواجهها وبالتبعية اتخاذ القرار المناسب حيث إنه من خلال الأسئلة تعرف نقاط القوة والضعف وأساس المشكلة وماهى الحلول المقترحة لهذه المشكلة.

(٧) إبداء الرأى بحرية:

إذا كنت ستبدى رأيك فى شىء ما وترغب فى نقد أحد الأفراد فسوف تجده بدون مجهود منه يدافع عن نفسه وربما



يضطر إلى مهاجمتك وبلا داع لذلك، بينما لو استخدمت الأسئلة ستجد الفرد هو الذى ينقد نفسه ويعدل من تفكيره وتحثه على العمل ويكون رجلك المدافع عنك وليس المهاجم لك.

(٨) تقليل الأخطاء :

يتحدد مدى فهمك للأمور من قدر ارتكابك للأخطاء فكلما زادت أخطاؤك أو أخطاء من تتعامل معهم أظهر هذا عدم الفهم الواضح للأمر والعكس، وعن طريق الأسئلة يمكن تصحيح أى خطوات غير صحيحة وتوضيح أى تعليمات أو أمور غامضة.

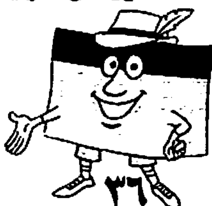
مثال ذلك:

أن تسأل أحد رجالك بعد أن أعطيته كل تعليماتك عن المهمة الجديدة، إذا قلت له بعدها « هل فهمت ما قلته» وقال: «نعم» ثم أحضر لك المهمة بها الكثير من الأخطاء فالخطأ خطوك أنت.

فالأولى بك أن تقول له: «هل هناك شىء أقدمه لك قبل أن تبدأ» أو «فكر ثم عد لى مرة أخرى قبل أن تبدأ لنفكر معًا فى خطوات التنفيذ وإن كان لديك سؤال ما».

(٩) التغلب على أو تقليل الإعتراضات :

لكنا نواجه دومًا بسلسلة من الإعتراضات على أمور ما قد تكون من الرئيس أو المرءوس وبالطبع من العملاء،



والأسئلة تبدد هذه الإعتراضات أو تخفف منها.

فما هى المشكلات التى تراها فيما هو معروض عليك من تقرير أو مهمة عمل أو سلعة ما.... وما هى البدائل التى تراها؟ وكيف أساعدك.....؟

(١٠) الإتصال بالآخرين :

متى أتقنت طرح الأسئلة الصحيحة فستتمكن من التحدث إلى أنواع مختلفة من الأفراد وبطبائع متنوعة حيث يقل تحفظك وتزداد درجة إنفتاحك على الآخرين وتتحدث أقل وتصغى أكثر وبالتالى تحصل على النتائج التى ترجوها.

ويجىء السؤال:

كيف تصنع السؤال؟

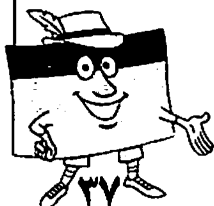
وكيف تطرحه على الآخرين؟

هناك نوعان من الأسئلة هما :

الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة

الأسئلة المغلقة:

وهى التى نستخلص منها معلومة ما وتحول دون استمرار الحديث.



ويمكن الإجابة عنها بـ «نعم» أو« لا » أو بذكر عبارة بسيطة تتضمن حقيقة ما تريده وهى جيدة للحصول على المعلومات بسرعة.

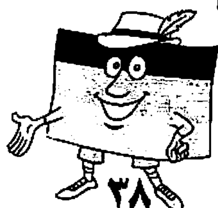
ومن أمثلتها:

- متى ستبدأ فى المهمة المكلف بها؟
- هل هذا التقرير كامل؟
- متى موعد الاجتماع؟
- متى ستغادر مكتبك؟
- هل حضرت بسيارة الشركة اليوم؟
- كم طفلاً لديك؟

وهى مفيدة فى حالة:

- لفت الانتباه لشخص ما.
- توفير الوقت.
- المحافظة على الاتجاه المطلوب للحديث.
- تأكيد الاتفاقات.

ولكن أنت الوحيد الذى تستطيع تحديد نوعية السؤال وذلك حسب الحاجة والموقف وطبيعة عملك.



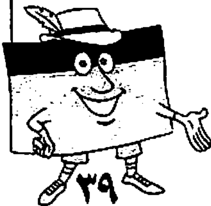
الأسئلة المفتوحة:

وهى التى تحث على التفكير وتشجع على استمرار الحوار والحديث حيث يتيح للطرف الآخر فرصة المشاركة فى المناقشة وإيجاد الحلول بنفسه، وتتطلب إجابة أكثر عمقًا من «نعم» و«لا» ومن أمثلتها:

- كيف ستتعامل مع المهمة المكلف بها؟
- أى طريقة استخدمتها عند وضع هذا التقرير؟
- هل يمكن أن تحدثنى عن اجتماعنا القادم؟
- من الواضح أن عملك شيق لك، هلا حدثتنى عنه؟
- كيف أثر تأخيرك اليوم على العمل بإدارتك؟
- أرى أن حياتك العائلية مستقرة تمامًا فقد وجدتك محاطًا بعدد كبير من الأطفال؟

وهى مفيدة لأنها:

- تنشئ حالة من الحوار بين الأفراد ويمكنك عندها أن تتحسس نبرة الحوار وتحدد سلوك الفرد.
- تقلل الإحساس بالاستجواب المصاحب دائمًا للأسئلة المغلقة فقد لا يشعر الفرد بأنك طرحت عليه سؤالاً.
- تشجع الطرف الآخر على التفكير فى جوابه.



- تشجع الطرف الآخر على التعبير عن نفسه.

ويمكنك أن تحول أى سؤال مغلق إلى سؤال مفتوح بسرعة وبسهولة إذا كان هذا فى صالح الموقف عن طريق كلمات قليلة مثل: «ماذا»، «كيف»، «هل يمكنك أن توضح».

ومثال ذلك:

■ مغلق: هل تستخدم الكمبيوتر فى عملك؟

□ مفتوح: كيف تستخدم التكنولوجيا الحديثة فى عملك خاصة الكمبيوتر؟

■ مغلق: هل تواجه أية مشكلات فى عملك؟

□ مفتوح: كيف كانت تجربتك فى عملك الحالى؟

■ مغلق: لماذا فعلت ذلك؟

□ مفتوح: هل يمكن أن توضح لى هذا التصرف؟

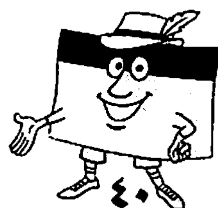
■ مغلق: هل هذه الفكرة جيدة؟

□ مفتوح: صف لى هذه الفكرة وجدواها؟

■ مغلق: فيم تستخدم ذلك؟

□ مفتوح: هل هناك استخدامات أخرى لذلك؟

واحذر كثيرًا عند استخدام كلمة «لماذا» فى سؤالك، فقد تعرض سؤالك كله وما سوف تحصل عليه إلى أمر خطر قد ينقلب حذرك.



وإياك و:

- استخدام الأسئلة للفت الأنظار إليك.

- استخدام الأسئلة الفضولية والتى تتجاوز الحدود.

- طرح الأسئلة فى وقت غير مناسب.

- إثارة الآخرين وغضبهم والسخرية منهم بطرح الأسئلة الكثيرة أو طرح أسئلة غبية.

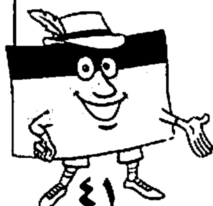
طرح الأسئلة على الآخرين:

عند طرح سؤالك على فرد ما يمر ذلك بست خطوات هى:

الخطوة الأولى:

تمييز شخصية الفرد واكتشاف نوعيتها:

ويكون ذلك عن طريق معرفة سلوك هذه الشخصية، والسلوك شىء يمكن مراقبته وقياسه والتعامل معه بموضوعية بل وتغييره، أى تخبرك الشخصية بالتحديد بالطريقة ونوعية الأسئلة التى سوف يستجيب لها ذلك الفرد بإيجابية أكبر.



الخطوة الثانية:

ماذا تريد من السؤال؟

قبل أن تطرح سؤالك تحتاج أن تعرف غايتك من هذا السؤال من خلال:

- لماذا تسأل؟ أو ماذا تريد بالتحديد من هذا السؤال؟

هل تريد مزيدًا من التعاون، تقديم مساعدة ، تعليمات، ..

- من الذي تسأله؟

رئيسك، زميلك، مرؤوس لديك، عميل.

لابد أن تعرف الشخص الذى تتحدث معه.

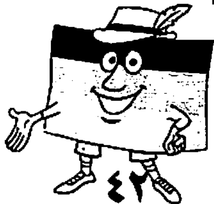
- ماذا لو كنت فى مكان الطرف الآخر، ماذا تريد؟

- كيف تصيغ السؤال ليصبح ذا فعالية عند متلقيه؟

الخطوة الثالثة:

طرح السؤال :

سابقًا حددت هدفك وأعددت صيغة السؤال، يتبقى طرح السؤال وعليك أن تتحدث بوضوح وهدوء وبطريقة مباشرة، ولا تستعجل أفكار الطرف الآخر، ولا تجعله يشعر عن طريقك باستياء أو نقد مستتر من خلال نبرات صوتك، واجعل متلقى السؤال يتوقع أنك تنتظر الإجابة فانظر فى



عينيه .. وإياك أن تطرح سؤالك بسرعة أو تدفنه فى سيل من الكلام وإلا تم دفن سؤالك إلى مثواه الأخير.

الخطوة الرابعة:

استجابة الطرف الآخر للسؤال والإصغاء له :

يكون سؤالك دون جدوى إذا لم تنصت إلى الطرف الآخر عند الإجابة على سؤالك، والإصغاء الجيد مهارة تتطلب تركيزًا وجهدًا وذلك لأننا نفكر أسرع مما نتحدث وعليك أن تهيئ نفسك للإصغاء وللطرف الآخر وأن تتدرب عليها وأن تحدد ما تريد من هذا الإصغاء.

الخطوة الخامسة:

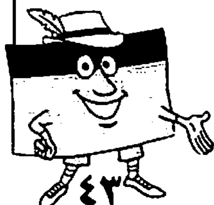
تقييم السؤال :

عندما تصغى تحتاج إلى أن تقيّم الإجابة وبالتالى فقد تحتاج إلى أن تطرح سؤالاً آخر أو عدة أسئلة أخرى قبل أن تحصل على ما تبحث عنه أو تريده.

الخطوة السادسة:

الاستفادة من السؤال :

مادمت طرحت سؤالاً فعليك الاستفادة منه فإن لم تستفد منه أو تجاهلت ما أخبرك به فقدت احترام الطرف الآخر وقد لايجيب عن أسئلة لك مرة أخرى.



تحليل وحل المشكلات

المشكلة هي وجود فجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب أو المخطط، أو قد تكون انحرافا عن الأهداف المطلوب تحقيقها، أو قد تكون المشكلة مجموعة من الصعوبات التى تمنع الوصول إلى هدف معين.

ويمكن تقسيم المشكلات التى تواجه الأفراد إلى ثلاثة أنواع هى:

١- مشكلات شخصية

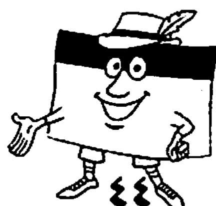
٢- مشكلات تنظيمية (خاصة بالمؤسسة)

٣- مشكلات خارجية

١- المشكلات الشخصية:

وهى التى تحدث للأشخاص نتيجة طبائعهم وسلوكياتهم مثل:

- نقص الثقة فى النفس أو عدمها.
- الشعور بالنقص.
- الغرور.



■ حب السيطرة.

■ الشعور بعدم الأهمية.

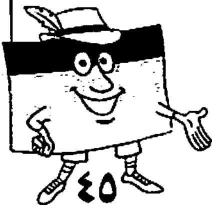
وهذه المشكلات يأتى بها الفرد إلى العمل وبالتبعية يسبب المشكلات لزملائه أو لمرؤوسيه وكذلك لرؤسائه، وهذه مشكلات صعبة الحلول وتسبب صعوبات جمة فى مكان العمل.

٢- المشكلات التنظيمية (خاصة بالمؤسسة):

إذا سألت نفسك عن بعض المشكلات التى تعانى منها فى مجال العمل قائلاً: «هل سأجد هذه المشكلة نفسها إذا تركت هذه المؤسسة التى أعمل فيها؟».

إذا كانت إجابتك بالنفى فلا شك أنها مشكلة خاصة بمؤسستك ويمكنك أن تعرف هذه المشكلات مسبقًا بل والتنبؤ بحدوثها مستندًا فى ذلك على تجربة الماضى، وغالبًا ما سوف تجد هذه المشكلات تتعلق بالسلطة واتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، عدم التفاعل وسوء الاتصال بين مجموعات العمل، عدم عدالة الأجور والرواتب، ضغط العمل، سوء المعاملة...

ولاشك أن من واجب المؤسسة هنا حل هذه المشكلات بجميع أنواعها.



ومن أهم مجالات هذه المشكلات:



١- بيئة العمل:

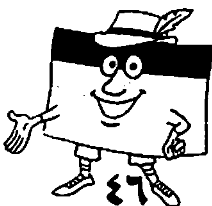
- ساعات العمل.
- نظافة مكان العمل.
- الأثاث والإضاءة.
- الموقع.
- جو العمل (بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين).
- الخدمات المقدمة.

٢- الأجور والمرتبات:

- الراتب الأساسى.
- الدرجة الوظيفية.
- فرص الترقى.
- الأجازات السنوية والمرضية وغيرها.
- فوائد ترك الخدمة.

٣- الأمان الوظييفى:

- الخوف من الاستغناء.



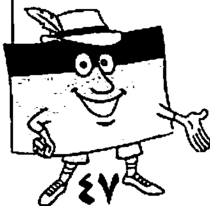
- الفصل.
- التهميش.
- العلاقات مع الآخرين.
- الشعور بالانتماء.
- أسلوب القيادة.
- الإشراف.
- التأمينات والضمان الاجتماعى.

٤- فرص النمو الشخصى:

- المسئولية.
- التجربة الجديدة.
- فرص التعلم.
- التغذية الناتجة عن الأداء.

٥- المشاركة والتفاعل:

- إبداء وإعطاء الرأى.
- المشاركة فى اتخاذ القرار.
- الإحاطة علمًا بمجريات الأمور.
- التقدير من الرؤساء للمرؤوسين.



٦- الرغبة والتحدى فى العمل:

■ زيادة فى حجم المسئولية.

■ التوسع فى الخبرة.

■ التغلب على الصعاب والعقبات.

■ النجاح فى إنجاز المهام.

٧- المؤثرات الخارجية:

■ المشكلات العائلية.

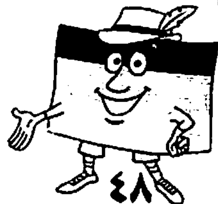
■ الطموحات الشخصية.

■ الالتزامات.

■ العلاقات الاجتماعية.

☹ ٣ - المشكلات الخارجية:

العمل بالنسبة لى ولك ولأغلب العاملين إن لم يكن لكل العاملين ما هو إلا جزء واحد من حياتنا، بينما الأجزاء الأخرى- والتى تمثل جزءًا كبيرًا من حياتنا- مثل حياتنا العائلية ودوافعنا واتجاهاتنا وأنشطتنا و... كبيرة وكثيرة وتؤثر كثيرًا على حياتنا؛ لأنها مرتبطة ببعضها البعض وكذلك مكملة لبعضها البعض، وعندما تأتى للعمل فأنت لا محالة آت بكل المؤثرات الأخرى من الأجزاء الأخرى (العائلة ،



الدوافع، الاتجاهات، الأنشطة...) وعندما ينتهى العمل تأخذ معك لا محالة جزءًا خاصًا من مؤثرات هذا العمل إلى الخارج.

ومن الممكن أن يتسبب السلوك فى إحداث مشكلة وذلك عن طريق:



- التجاهل.
- عدم الثقة.
- عدم الإخطار بما يجب أن تعلم أو تحقق من أهداف مطلوبة ونتائج مرغوبة.
- اتخاذ قرارات ذات علاقة بك دون أن يخطرك أو يستثيرك أحد.
- الإصرار على أداء وتنفيذ العمل بطريقة يحددها الشخص القوى فقط (القوى هنا تعنى الرئيس أو الزميل).
- عدم الإشراك فى عملية التخطيط أو اتخاذ القرار.
- عدم وجود الشخص الذى تريده وقت الحاجة إليه.
- المفاضلة بينك وبين زملائك.
- ضعف الشخصية.
- عدم التشجيع أو الاهتمام بك أو بمقترحاتك فى العمل.



- التركيز على الانتقادات فى كل شىء.
- الخوف من ارتكاب الخطأ أو اتخاذ القرارات.
- عدم التفويض للمهام.
- الحماقة فى التعامل.
- التسلط.
- تصيد ورصد الأخطاء.
- الاستخفاف وعدم التقدير للذات.

وحتى تواجه مشكلتك وتقوم بحلها يتطلب الأمر منك القيام ببعض الخطوات هى:



الخطوة الأولى:

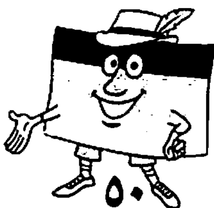


تحديد المشكلة:

عند قيامك بالتعرض وبحث المشكلة فإن الخطوة الأولى الواجب القيام بها هى الإجابة على مجموعة من الأسئلة هى:

١ - هل من السهل لديك التعامل مع المشكلة؟

بعض المشكلات قد يكون من الصعب التعامل معها، ويقصد بصعوبة التعامل هو تكلفة التعامل معها وصعوبة تحديدها.



والسؤال الخاص بسهولة التعامل مع المشكلة هو هل تحتاج المشكلة لجذب اهتمام العديد من الأفراد، أم أنها يمكن أن يقوم بحلها شخص واحد فقط.

٢- هل من الممكن أن تقوم المشكلة بحل نفسها؟

وهذا يعنى الإجابة عن التساؤل الخاص ماذا يحدث إذا لم نتعامل مع هذه المشكلة؟ والكم الكبير من ضياع الوقت قد يهمل فى حالة إذا لم نلمس أو نتعرض لهذه المشكلة.

والشخص الفعال لا يعتمد على مثل هذه الطريقة ولكن عليه أن يتعامل مع المشكلات بترتيب معين خاصة عندما يكون لديه العديد من المشكلات فى نفس الوقت، أى يتعامل معها حسب أولويات أهميتها.

٣- هل هو قرارى؟

إذا افترضنا أولاً أنك تواجه مشكلة كبيرة وتتطلب اتخاذ قرار من الضرورى أن تسأل نفسك هل أنت مسئول عن القرار.

قاعدة عامة:

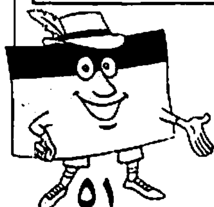
كلما كان الشخص قريباً من المشكلة كان القرار أفضل وهذه القاعدة لها جانبان:

الجانب الأول:

- *ترك بعض القرار للمنصب الإدارى الأعلى (قليل من القرارات)*

الجانب الثانى:

- *ترك العديد من القرارات للمرؤوسين (تفويض السلطة) فهم أقرب للمشكلة ولديهم القدرة على تحديد ما يجب عمله.*



ولكن يبقى السؤال هل:



- المشكلة تؤثر على الإدارات الأخرى؟
- المشكلة سوف تؤثر على مسئوليات عدد من الرؤساء؟
- المشكلة تتطلب معلومات لا تتوافر إلا فى مستويات إدارية أعلى؟
- المشكلة تحتاج إلى جزء كبير من الميزانية؟
- سوف تتعرض إلى مشكلات وسوء فى العلاقات بينك وبين مديرك إذا لم ترجع إليه فى حل المشكلة موضوع النقاش؟

■ إذا كانت إجابتك على جميع الأسئلة السابقة بـ «نعم» فعليك هنا أن تحول المشكلة إلى رئيسك الأعلى.

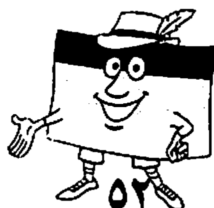
■ وإذا كانت إجاباتك على الأسئلة بـ «لا» فإن هذه المشكلة من الأفضل تفويضها إلى رجالك من المرؤوسين.

الخطوة الثانية:



إيجاد وتشخيص المشكلة :

الشخص الناجح هو الذى لا ينتظر حتى تأتيه المشكلات ولكن يحاول التنبؤ بها وما يمكن أن يحدث من خلالها مستقبلاً مع البحث المتواصل عن الوسائل والبدائل والفرص التى من

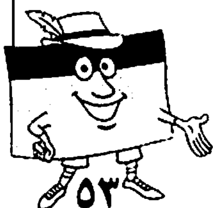


خلالها يمكن مواجهة هذه المشكلات عند حدوثها وتحديد أفضل وأنسب هذه الوسائل، ومادمت تواجه فى عملك العديد من المشكلات وهناك العديد من الفرص والبدائل فإن أحد المقاييس الهامة لمهاراتك وقدراتك هو القدرة على اختيار المشكلة الصحيحة أو الفرصة التى تعمل لحلها.

- تعتبر عملية تشخيص المشكلة هى المرحلة الخاصة بالمهارة وتتوقف عملية التشخيص وتتأثر بقيم وخلفيات الشخص الذى يقوم بعملية التشخيص، فعندما تكون القيم الاقتصادية هى الدافع الرئيسى للشخص فإن قراره وتشخيصه للمشكلة يرتبط بتأثيرها على النواحى الخاصة بالإنتاج والأرباح والتسويق وهكذا لو كانت القيم سياسية أو نظرية.

بالإضافة إلى القيم والخلفيات الخاصة بالشخص فإن الخبرة تلعب دورًا كبيرًا فى تشخيص المشكلة وكذلك تؤدى المعلومات والتخصص الذى يعمل فيه الشخص إلى تحقيق بعض المزايا منها التركيز على بعض جوانب المشكلة التى لايركز عليها الآخرون.

احذر	*أن تركز على أحد الجوانب وتهمل الجوانب الأخرى التى تكون هامة للمؤسسة.*



وسؤالنا الآن هو كيف تجد المشكلة؟



يمكن التركيز على أربع طرق تستخدم لإيجاد المشكلة وهى:

١- عند وجود انحراف من الخبرة السابقة:

ويقصد بها عند حدوث كسر فى أنماط أو أداء المؤسسة مثل:

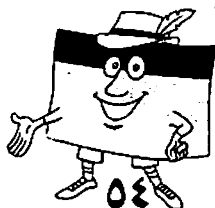
- انخفاض مبيعات العام الحالى عن العام السابق .
- زيادة المصروفات بشكل كبير خلال هذا العام
- زيادة معدل دوران العمل.

مثل هذه الأحداث تقدم اختلافًا عن الخبرة السابقة وتظهر أن هناك مشكلة.

٢- عند وجود انحراف عن الخطة:

ويقصد بها أن توقعات التنفيذ أو اتجاهه لم يتم تحقيقه، مثال ذلك:

- مستوى الأرباح أقل من المتوقع.
- زيادة ميزانية أحد الأقسام عن المخطط.



■ خروج الإنتاج عن الزمن المحدد له.

٣- عند تقديم الآخرين للمشكلة:

ويقصد بها أن يقوم الآخرون بتقديم المشكلة مثل:

■ شكاوى العملاء لتأخير تسلم البضائع.

■ استقالة بعض المرؤوسين.

٤- عند تقييم أداء المنافسين:

إن أداء المنافسين قد يعطى مؤشرًا بأن هناك مشكلة فإذا قامت الشركات المنافسة بتطوير فى عملياتها التشغيلية لزيادة إنتاجها سوف تقوم بتقييم اجراءات التشغيل الخاصة بمؤسستك لتقف على وضعها الحالى ومدى قوتها ومنافستها فى السوق.

الخطوة الثالثة:



جمع المعلومات الخاصة بالمشكلة:

بعد تحديد وتشخيص المشكلة عليك أن تبدأ فى تحديد البيانات المطلوبة والتى يكشف تحليلها عن أسباب المشكلة وبالتالى البدائل الممكنة لحلها.

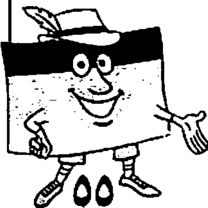
ويتوقف نوع البيانات المطلوبة على عدة عوامل:

■ الموارد المتاحة (الفنية، البشرية).

■ مدى خطورة المشكلة ودرجة تعقدها.

■ درجة السرعة المطلوبة لحل المشكلة.

لابد من التركيز على البيانات اللازمة، واستبعاد البيانات



غير اللازمة والتى لا تفيد أوقد تعطى مؤشرات مضللة، ولذا لابد من تحديد المصادر المناسبة والوسائل الملائمة للحصول على هذه البيانات المطلوبة.

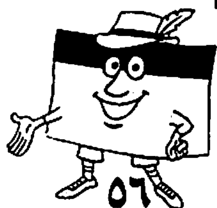
فقد يمكن الحصول عليها من:



- البحث فى الملفات والوثائق.
- مراجعة السجلات والتقارير.
- توجيه الأسئلة والاستفسارات.
- جمع المعلومات المنشورة خارج المؤسسة.

والبيانات اللازمة هنا سوف تغطى جانبين أساسيين هما:

بيانات عن أمور داخلية	بيانات عن أمور خارجية
- مدى تحقيق أهداف المؤسسة. - معدل ربحية المؤسسة. - تكوين الهيكل المالى (نسبة المشاركات إلى رأس المال). - الأرباح المحتجزة. - معدل نمو الإنتاج، المبيعات، الأرباح. - كفاءة استخدام الموارد. - قدرة المؤسسة على النمو. - بيانات الإنتاج والمعدات والآلات. - تكوين وكفاءة واستقرار القوى العاملة. - وفرة المعلومات بالمؤسسة.	- الأوضاع الاقتصادية العامة. - التطورات الاقتصادية المتوقعة. - هل هناك تطورات تكنولوجية واضحة المعالم؟ وما تأثيرها المحتمل على عمليات المؤسسة؟ - حالة المنافسة فى الأسواق. - صورة المنافسة لدى جمهور المتعاملين مع المؤسسة. - الأوضاع السياسية والاجتماعية التى تعمل بها المؤسسة. - التنظيم الحكومى لنشاط المؤسسة. - المركز التسويقى والتنافسى للمؤسسة.



وبعد أن تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة عليك بتحليلها لتحديد الأسباب التى أدت إلى المشكلة وفحص العلاقة بين هذه الأسباب مع ملاحظة:

- التفرقة بين المشكلة الحقيقية وأعراضها.

ابحث عن أسباب المشكلة الحقيقية فإذا عولجت تزول الأعراض.

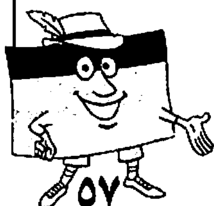
والعكس غير صحيح (انخفاض الروح المعنوية عند مجموعة من العاملين ناشىء عن ضعف الحوافز أو بالتحليل الدقيق قد يكون السبب هو عدم عدالة المشرف فى توزيع الأرباح. السبب الرئيسى هنا هو عدم العدالة وليس ضعف الحوافز).

- المتغيرات التى تسبق حدوث المشكلة وتمهد لها (انقطاع استيراد مادة معينة يسبق تعطل الإنتاج).
- المتغيرات التى تصاحب حدوث المشكلة وتغذيها (تحول المستهلكين لسلعة أخرى لانخفاض جودة الإنتاج).
- الظواهر والأعراض اللاحقة لنشأة المشكلة.

الخطوة الرابعة:

البحث عن الحلول البديلة:

لا تتصور أن أى مشكلة يمكن أن يكون لها حل وحيد بل غالبًا يكون لها حلول متعددة وذلك راجع لاشك إلى تعدد العوامل المنشئة لها.



ولذا عند البحث عن بدائل الحلول فكل بديل له صفتان أساسيتان:

١- أن يسهم بدرجة ما فى حل المشكلة وليس بالضرورى أن يحلها تمامًا.

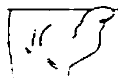
٢- أن يكون ممكنًا من الناحية العملية أو التنفيذية.

ومن الممكن أن تختلف الأساليب التى تستخدمها فى البحث عن حلول لمشكلتك مثل:

- تقليد الآخرين.
- استخدام حلول سبق للمنافسين استخدامها.
- الابتكار والتجديد لحلول لم يسبق أن استخدمها أحد.

ولكن:	*إذا استخدمت حلولا مقلدة من الآخرين لمشكلتك تأكد أنك قد طوعت هذه الحلول لتتناسب وظروف طبيعة العمل فى مؤسستك*

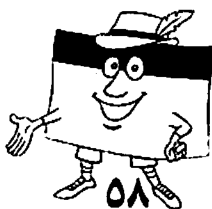
الخطوة الخامسة:



مقارنة الحلول البديلة:

المقارنة هنا تركز فى الأساس على عناصر هامة ينبغى أن تتوافر فى البديل الأنسب وهى:

- مدى إسهام كل من الحلول المقترحة في حل المشكلة.
- ما هى التكلفة أو الأعباء التى تترتب على تطبيق كل حل؟



■ ما هى المتطلبات الخاصة الواجب توفيرها لتطبيق كل حل؟

■ ما هو المدى الزمنى المتوقع لكى ينتج الحل آثاره؟

■ ما هى المشاكل الجانبية التى قد تترتب على تطبيق كل حل (إن وجدت).

وكلما توافرت المعلومات عن كل حل مقترح ساعدك هذا فى المقارنة وترتيب الحلول بالتالى من حيث أفضليتها.

ويمكنك استخدامك الطريقة الجدولية التالية لترتيب هذه المعلومات كما يلى:

عناصر التقسيم / الحلول البديلة						الترتيب النسبى

الخطوة السادسة:



اختيار البديل المناسب:

اختـيـار البـديل المناسب لعـلاج المشكلة سـوف يتـوقف بالدرجة الأولى على مجموعتين من المحددات:

• المجموعة الأولى:

وهى المتـصلة بطبـيعـة المشكلة ومدى إلحـاحـهـا وخطورتهـا وتأثيراتها على أنشطة المؤسسة وأرباحها.

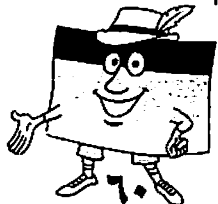
• المجموعة الثانية:

وهى المعبـرة عن إمكانيات المؤسسة ومدى قدرتها على تقبل أو استيعاب حلول معينة.

وهنا ينشأ عادة ما يسمى بـ **العامل الحرج**

وهو العامل الحاسم الذى يحكم اختيار الحل الأنسب، قد يكون هذا العـامل الحـرج هو الوقت فى بعض الأحـيـان ويتم اختيار الحل الذى يستغرق وقت، أقل لعلاج المشكلة وقد يكون هذا العامل هو الخبرة المتخصصة أو التمويل أو المادة الخام..

والمقـصـود أنه بعـد مـراجـعـة وتقـييم كل الحلول البـديلة المقترحة لعلاج مشكلة ما فإن العامل الحرج فى موقف معين هو الذى يرجح اختيار حل معين.

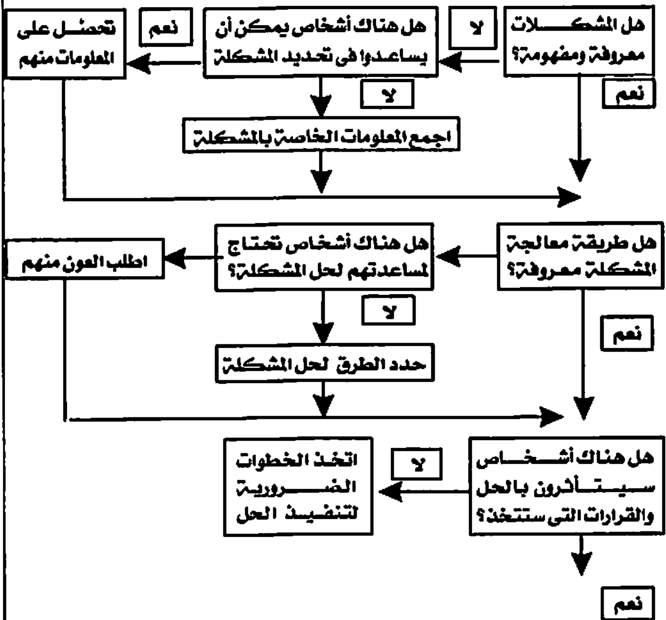


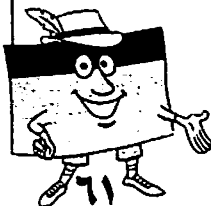
الخطوة السابعة:

وضع الحل موضع التطبيق:

تأكد أن اختيار حل ما لايحل المشكلة فى ذاته ولكن لابد من تنفيذه تنفيذًا صحيحًا وكاملاً حتي يحدث أثره المستهدف ويزيل أو يخفف المشكلة.

باختصار يمكن السير على الشكل التالى:





هل لديهم السلطة لتنفيذ الحلول المقترحة والقرارات

لا ← حدد من لديه السلطة لتنفيذ الحلول والقرارات

نعم

هل سيستجيبون للحلول المقترحة والقرارات المتخذة؟

نعم ← اتخذ الخطوات الضرورية لحل المشكلة وتنفيذ القرارات

لا

هل سيفهمون ويوافقون على تحديد المشكلة؟

لا ← أشركهم فى عملية تحديد المشكلة

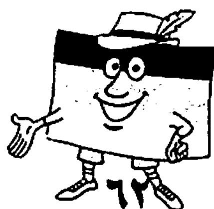
نعم

هل سيفهمون ويوافقون على البدائل المطروحة؟

لا ← أشركهم فى تحليل البدائل

نعم

اتخذ الخطوات اللازمة لتنفيذ الحل



والآن حدد قياسًا لمهاراتك فى تشخيص وحل المشكلات :

أ- عند تشخيص المواقف:

١- هل تستطيع أن تفرق بسهولة بين الظاهرة والمشكلة فى أى موضوع تبحث عن حل له.

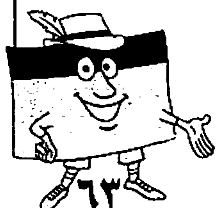
٢- هل جميع المشكلات التى تتعرض لها، أو يمكن أن تتعرض لها يسهل تحديدها بدقة.

٣- عندما تواجه مشكلة تضغط على أعصابك وتتحمل عبئًا نفسيًا هائلاً، فى سبيل وضع يدك على المشكلة وإيجاد حلول لها.

٤- تعتمد على نفسك فى تحديد المشكلات، وتقرير الحلول المناسبة لها.

٥- تأخذ جميع المشكلات التى تواجهك القدر نفسه من الاهتمام سواء كانت (روتينية)، أو غير (روتينية).

٦- تستطيع بمعاونة الآخرين تحديد انعكاسات كل مشكلة على مختلف جوانب حياتك وبدقة.



٧- عندما تواجه مشكلة كبيرة تشعر بالاضطراب والخوف، وعدم القدرة على التفكير.

٨- تحرص على الحصول على جميع المعلومات التى تساعدك فى تحديد أبعاد المشكلة.

٩- تحصل على المعلومات من مصدر واحد موثوق به لمنع التضارب فيما بينها.

١٠- لا أهمية لديك لتوقيت وصول المعلومات طالما أنها تصل إليك كاملة ومنظمة ودقيقة.

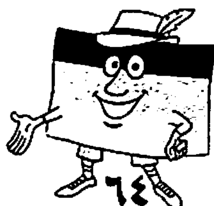
١١- عندما تواجه مشكلة معقدة فأنت لا تضيع وقتك فى توضيح هذه المشكلة للآخرين ممن يساعدك.

١٢- تحرص على صحة ودقة المعلومات التى تحصل عليها لتحديد المشكلة.

١٣- عندما تواجه مشكلة تعتمد على ما لديك من خبرات ومشاعر فى تحديد أبعادها.

ب- عند تحديد بدائل الحل:

١٤- تحرص على تحديد بدائل متعددة لحل أى مشكلة تواجهك.



١٥- أنت دائمًا قادر على وضع بدائل مبتكرة وفعالة كحلول للمشكلة؛ اعتمادًا على خبراتك وقدراتك الشخصية.

١٦- إذا زادت البدائل للحل أشعر أنها غير مهمة فلا أضيع الوقت فى دراستها.

١٧- فى محاولاتك لإيجاد حل للمشكلة فإن أول ما تلجأ إليه هو التفكير فى المشكلات السابقة المتشابهة وقرار علاجها.

جـ- تقييم بدائل الحل:

١٨- تضع معايير واضحة لتقييم بدائل حلول المشكلات.

١٩- تحرص على أن تكون معايير تقييم البدائل واضحة للجميع إذا كانت المشكلة لها ارتباط بآخرين.

٢٠- تتيح للآخرين -زوجة، مرؤوسين، حرية كبيرة فى تقييم بدائل الحل المقترحة.

٢١- تحت ضغط الوقت أحيانًا تجد نفسك مضطرًا لتقييم بدائل الحل بنفسك نيابة عن الغير (أبناء، زوجة، مرؤوسين).



٢٢- لديك أسلوب نمطى ومنظم لتقييم بدائل الحل.

د- اختيار البديل المناسب:

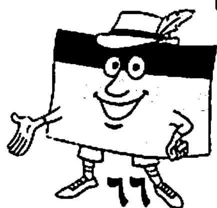
٢٣- عندما تختار بديلاً معينًا لحل مشكلة تحاول التنبؤ بالنتائج الكلية المترتبة على الحل الذى اخترته.

٢٤- عندما تفكر فى اختيار حل للمشكلة لا تحاول الجمع بين أكثر من فكرة كبديل واحد لحلها.

٢٥- عندما تختار بديلاً معينًا لحل المشكلة فليس لك دخل بالعوامل الخارجية التى يمكن أن تؤثر على مدى تطبيق هذا البديل.

٢٦- البديل الذى تختاره لحل المشكلة تراعى أن يتناسب مع إمكاناتك.

٢٧- عندما تقرر بديلاً معينًا كحل للمشكلة فأنت غير متأكد من مدى قدرة هذا الحل على علاج المشكلة علاجًا جذريًا.



هـ- التنفيذ:

٢٨- أنت تدل الملتزمين بتنفيذ القرارات التى يتم اتخاذها.

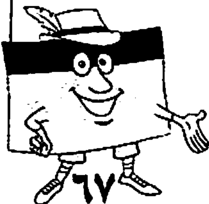
٢٩- تحاول أن تضمن حماس من حولك والمتأثرين بالمشكلة لتنفيذ القرارات التى تم اتخاذها.

٣٠- تحرص على الحصول على تغذية عكسية (إفادة مرتدة) عن مدى صحة القرارات المتخذة ومدى قابليتها للتنفيذ.

٣١- بعد أن تتخذ قرارًا بحل المشكلة فأنت لا تشغل نفسك بما هو صحيح وما هو خاطئ فى التنفيذ.

٣٢- تحرص على مقارنة النتائج الفعلية للقرار بما كان متوقعًا منها.

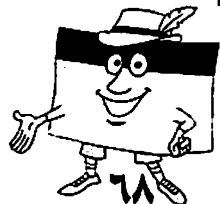
٣٣- عندما تكتشف قصورًا معينًا فى بعض جوانب القرار أثناء التنفيذ فلا تحاول علاجه حتى لا تظهر بمظهر غير لائق أمام الغير (الأبناء، الزوجة، المرؤوسين...).



٣٤- تحرص على وضع خطة واضحة لتنفيذ القرارات التى اتخذتها.

٣٥- تحرص على أن يكون تنفيذ القرار مرتبطًا بتوقيت زمنى محدد.

٣٦- عندما تظهر عيوب فى اتخاذ القرار أثناء مرحلة تنفيذه فإن اللوم يوجه إلى المنفذين دائمًا لوجود عيوب فى هذا التنفيذ.



اتخاذ القرارات

القرار:

هو إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد فى موقف معين بعد دراسة البدائل المختلفة .

أو: عملية اختيار البديل الذى يحقق الهدف.

أو : عملية تتكون من مراحل مختلفة تتمثل فى تحقيق الهدف عن طريق تحديد البدائل التي يمكن إعمالها ثم التوصل إلى الاختيار النهائى للبديل ثم تنفيذه.

واتخاذ القرار يمثل المواجهة المستمرة للمشكلات التى نتعرض لها والعمل علي حلها وتمر هذه العملية بعدة مراحل هى:

المرحلة الأولى:

مرحلة البحث :

وهى تبدأ نتيجة لظهور بوادر أو أعراض تنم عن وجود مشكلة، ومن ثم عدم رضاء الفرد أو المؤسسة عن نتائج العمل فى ناحية معينة.



المرحلة الثانية:

مرحلة التشخيص :

وهى تهدف إلى تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة كما سبق أن تناولنا فى تحليل المشكلات، ونذكرك أن التشخيص الخاطئ يؤدى إلى قرار خاطئ.

وإذا ما تم تشخيص المشكلة بدقة وصلت إلى نصف الحل.

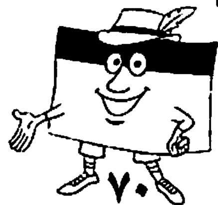
وعليك أن تراعى:

- التفرقة بين ظواهر الأشياء، والأسباب الحقيقية لها.
- تجنب تعريف المشكلة بصورة تشير إلى حل ضمنى لها حتى لا تهمل أية اقتراحات أخرى بناءة قد تفيد فى حل المشكلة، وبالتالى طريقة اتخاذ القرار.
- التمييز بين حقائق المشكلة واللغة المستعملة فى وصفها.
- المشكلة قد يكون لها أكثر من سبب.
- عدم توجيه الاتهام إلى مسبب المشكلة.

المرحلة الثالثة:

تحديد البدائل :

وقد سبق تناولها فى تحليل المشكلات.



المرحلة الرابعة:

اختيار البديل المناسب :

بالإضافة إلى ماسبق يجب أن تقارن البدائل للوصول إلى البديل الأكثر قدرة على تحقيق الهدف مع مراعاة الدقة والموضوعية فى الاختيار، بمعنى عدم التحيز نحو أو ضد بديل معين لأن ذلك يؤدى إلى التركيز على مزايا هذا البديل والتغاضى عن عيوبه.

- يجب أن يكون البديل أو الحل مقبولاً لدى المتأثرين والمنفذين له.
- يجب أن تراعى المخاطر الناجمة عن كل بديل ومدى احتمال نجاح الحل.
- يجب أن تراعى تمشى البديل مع المؤسسة وقوانين المجتمع وعرفه ونظمه وتقاليده.

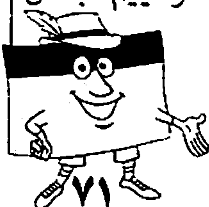
المرحلة الخامسة:

التنفيذ والمتابعة :

تعبر عملية تنفيذ القرار عملية عديمة القيمة ما لم يتم تنفيذ القرار بدقة.

ويحسن قبل عملية التنفيذ الفعلى ومتابعة القرار أن تختبر مدى صلاحيته بـ:

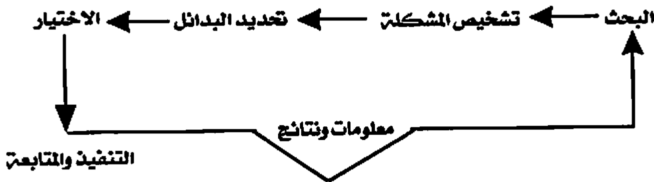
- إعادة فحص افتراضات وتشخيص المشكلة وتقييم البدائل وأسس المقارنة.



■ مراجعة القرار مع بعض من مرؤوسيك وزملائك ورؤسائك ومن تثق فيهم.

■ تجربة القرار فى مجال معين قبل تعميمه على باقى المؤسسة.

■ استعمال سيناريوهات وتنبؤات أكثر تشاؤمًا ومحاولة بحث كل سيناريو.



ومتخذ القرار الذكى هو الذى يدرس بالتفصيل الآثار المترتبة على تنفيذ أحسن بديل كما لو كان قد نفذ بالفعل، فهو يفكر فى المشكلات والأخطاء التى يمكن أن تحدث فى المستقبل نتيجة تنفيذ البديل.

ومن أهم مصادر المتاعب والمشكلات لمتخذ القرار عند اختيار البديل المناسب:



البشر والأفراد:

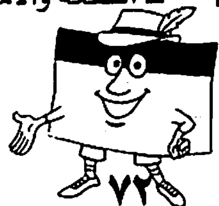
■ الروح المعنوية.

■ المهارات والقدرات.

■ الأداء والكفاية الإنتاجية.

■ التطوير والتقدم.

■ الصحة والأمن الصناعى.



التنظيم:

■ العلاقات بين الوظائف والأفراد.

■ الاتصالات وأنواعها.

■ المسئولية وتفويض السلطة.

■ التنسيق.

■ التنظيم الرسمى وغير الرسمى.

الظروف الخارجية:

■ الاتجاهات الاقتصادية.

■ الظروف السياسية والاجتماعية.

■ القوانين والتشريعات الحكومية.

■ الصورة الذهنية عن المشروع لدى الغير.

■ المنافسة.

التسهيلات:

■ المكان. ■ المرونة وإمكانية التغيير.

■ الموقع.

المـــواد:

■ المصادر وإمكانية الحصول عليها من الموردين.

■ الجودة. ■ التخزين والنقل.





الأموال:

■ رأس المال الثابت. ■ التكاليف.

■ العائد على رأس المال.



الإنتاج:

■ الجودة. ■ الكمية. ■ الوقت.



عوامل شخصية:

■ الأهداف والخطط ■ الاهتمامات.



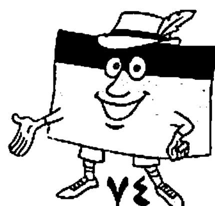
عوامل سلوكية:

■ الإدراك. ■ الدوافع.

■ الشخصية.

■ النمط القيادى فى اتخاذ القرار.

ويتدخل السلوك هنا عند اتخاذ القرار، فالأفراد الصارمون قد يواجهون صعوبات فى اتخاذ القرار على الرغم من شدة ذكائهم وتعليمهم وخبراتهم وتوافر المعلومات لديهم، وكذلك الشخص الحذر قد يواجه مشكلة عند اتخاذ القرار لخوفه من درجة الخطر التى من الممكن أن يتعرض لها عند اختيار البديل المناسب.



وأيضًا الشخص الحاسم قد يتخذ القرار بسرعة ولكن هذا القرار قد لايكون دافعًا جيدًا للعمل كما أنه قد لا يتدخل من أجل جعل القرار فعالاً.

أما الشخصية المدركة عند اتخاذ القرار فتصل إلى قرار أو نتيجة بسرعة أو إلى حكم سريع استنادًا إلى الشعور الجيد.

وحتى تستخدم الإدراك عند اتخاذك قرارًا ما.

عليك أن تعرف:

- متى تعتمد على الحقائق والأرقام.
- متى تثق بمهاراتك الإدراكية.
- متى تحول الفكرة الداخلية إلى شىء ملموس مكتوب.

ويجب أن تأخذ فى الاعتبار أنك تستطيع أن ترضى جميع الأطراف ولذلك يجب أن تعتمد على الحقائق والإدراك فى اتخاذ أفضل قرار ممكن.

وذلك كله يعتمد على ثقتك بنفسك عن طريق:

- أن تسمح لنفسك باتخاذ القرار.
- أن تسمح لنفسك بالتغيير.
- أن تسمح لنفسك بالمخاطرة.
- أن تكتشف أن الخسارة لاتعنى النهاية.
- أن تتخلص من الرغبة فى السيطرة على كل شىء.

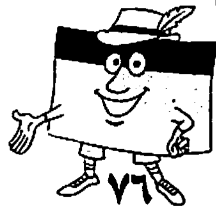


■ أن تعتمد على فطرتك وإحساسك الداخلى.

■ أن تثق بنظرتك للأمور.

■ أن لا تراجع كل شىء بنفسك للتأكد من دقته.

النمط	سلوكه عند اتخاذ القرار
- المسوف	- يبتكر ويختلق المبررات التى تساعده على التأجيل.
- المحافظ	- يتجنب المخاطرة ولا يحب تجريب الأشياء الجديدة وقد يرفض النتائج التى يتوصل إليها غيره.
- المتهور	- يستجيب بسرعة ويندفع بدون تفكير بالعواقب.
- الانتخابى	- يلجأ للاقتراع دائمًا ويعتمد على آراء الآخرين.
- الباحث	- يهتم بالتفاصيل ويطلب المزيد من البحث والتقصى مهما توفر له من معلومات.
- الفزع	- ينهار فى الظروف العادية ويصرخ طالبًا النجدة كلما كان عليه أن يبادر.
- الحساس	- يبالغ فى الخوف من الحاجة والوحدة والسخرية.
- الحالم	- يعتمد على السحر والشعوذة والأبراج ليحدد خياراته، يغرق فى الأمنيات متجاهلا حقائق مهمة.
- الانسحابى	- يتراجع بعد أول خسارة ومن أول لحظة.
- المثالى	- يخطو خطوات كبيرة تتجاوز إمكانياته، وطموحه زائد ويتبع معايير عالية جدًا.
- الودود المحب للآخرين	- يشعر بالاستياء إزاء أى رفض، يضحى بأهدافه واختياراته فى سبيل الآخرين.
- الانعزالى	- يفشل فى استثمار طاقات الفريق ويصر على أداء العمل بنفسه ويعتبر مساعدة الآخرين له ضعفًا.



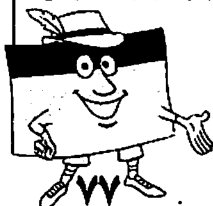
وهناك أخطاء شائعة الحدوث عند اتخاذ قرار ما وهى مثل:

- ■ عدم الاعتراف بسوء القرار.
- ■ اتباع مبدأ اتخاذ أى قرار أفضل من لا شىء.
- ■ الافتراض أن البشر والمتعاملين معك يتعاملون بالمنطق.
- ■ نسيان الحصول على موافقة المدير المباشر.
- ■ عدم توجيه الشكر حيث يستوجب الشكر .
- ■ التردد.

وللتردد أسباب كثيرة منها:



- ■ عدم القدرة على تحديد الأهداف التى يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار.
- ■ عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.
- ■ عدم القدرة على تقييم المزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة مما ينشأ عنه حالة عصبية يصحبها تردد.
- ■ ظهور بدائل جديدة أو توقعات لم تدرس فى المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار، وبالتالى تقلل من السرعة والحزم فى القطع النهائى للموضوع.
- ■ قلة خبرة متخذ القرار واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثاليًا ١٠٠٪.



ولتخفيف أثر التردد عند اتخاذ القرار يجب أن يُؤخذ في الحسبان:

- تعريف الأهداف المطلوب تحقيقها باستخدام أو باتخاذ القرار.
- التبسيط الزائد عن الحد يزيد من التردد وبالتالي يجب إعطاء أهمية للشعور والانفعالات والعواطف والظواهر الملموسة والعقلية والمنطقية.
- ليس من الممكن أن نتخذ قرارًا يرضى جميع الأطراف.
- غالبًا ما تكون هناك عدة حلول لا بأس بها للمشكلة وبالتالى ليس هناك حل أمثل.
- لاتتردد فى طلب المساعدة من ذوى الخبرة والمخلصين لك.
- تعلم كيف تقبل الخسارة فهذا هو طريق الفوز.

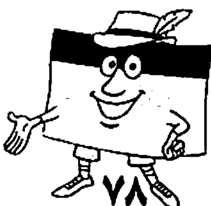


ولا تنس أن للقرار الجيد صفات هى:

١- يعكس قيمك الشخصية.

٢- يقربك من أهدافك.

٣- يلبى احتياجاتك الأساسية.



٤- يساعدك على استثمار وقتك جيدًا.

٥- يعوضك عن جهودك المبذولة.

٦- يساعدك على توقع المعوقات وتجاوزها.

٧- يشدك إليه بقوة لتتفاعل معه بإخلاص.

٨- يقربك من الآخرين المتفهمين لأغراضك والمتعاطفين مع أهدافك.

٩- يجعلك تواجه مشاكلك بصراحة وقوة.

١٠- يزيد اهتمامك بالمعلومات.

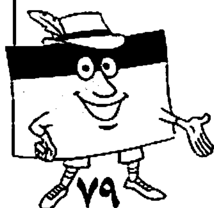
١١- يجعلك أكثر استقرارًا وقدرة عالية على التفكير المتجدد.

١٢- يقودك إلى البدائل الممكنة ويفتح لك الطريق.

١٣- يجعلك واقعيًا ومتفهمًا للظروف.

١٤- يساعدك على إدراك قدراتك الشخصية والمالية.

١٥- تدرك من خلاله بهدف وجودك فى العمل والمجتمع والبيئة المحيطة بك فى الحياة فأنت عند ذلك إنسان.



وان للقرار السيئ أيضاً صفات هى:

١- يُتخذ فى لحظة غضب.

٢- يتجاهل الالتزامات المحددة مسبقًا والواقعية.

٣- يتجنب المشكلة الحقيقية.

٤- ينطلق من الأمانى والأمنيات والأحلام الوردية.

٥- يتجاهل مواقف ومقاومة الآخرين.

٦- يسلك بك الطريق السهل بدلاً من الطريق الصحيح.

٧- يربطك بأهداف صغيرة.

٨- يعميك عن البدائل الحاسمة والضرورية.

٩- يتم بدون تخطيط .

١٠- يتأخر كثيرًا أو يتخذ على عجل.

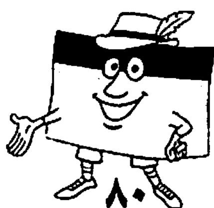
١١- لايحقق الاحتياجات والأهداف.

١٢- ينتج عن تحيز.

١٣- يقودك إلى وضع أسوأ مما أنت فيه.

١٤- يجعلك تندم على الفرص الضائعة.

١٥- ينفرك من الآخرين ويُنفر منك رجالك.



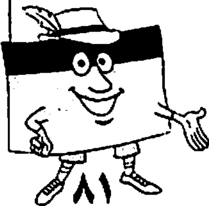
والآن: هل ملكت زمام نفسك؟!

هل عرفت كيف تثق بها وتبنى بها علاقات مع الغير؟!

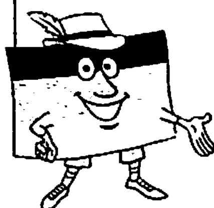
هل لديك القدرة الآن على الحياة مع الغير وتحلل المشكلات وتتخذ القرارات؟!

هل عرفت كيف تقود السفينة أيها الربان؟!...

عندها أنت الآن خبير.



المحتويات



[illegible]

[illegible] [illegible]

[illegible]

كتب للمؤلف :

١- الإدارة والمدير... الطريق نحو نجاح المشروع الصغير.

٢- الطريق نحو التميز- كيف تصنع من نفسك قائدًا ناجحًا؟

٣- كيف تدير وقتك؟

٤- مدير المبيعات الناجح- مهارات إدارية بيعية.

٥- أبجديات التفوق الإدارى (١٤١ سؤال وجوب) فى الإدارة.

٦- الآن أنت خبير- فن التعامل مع الآخرين.

٧- الخروج من المأزق... فن إدارة الأزمات.

٨- مهارات إدارية لابد منها للقائد الناجح.

٩- الإيجابية مع النفس والآخرين.

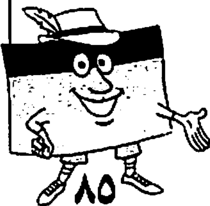
١٠- ١٠٠ خطأ إدارى تجنبها نضمن لك النجاح.

١١- الآن أنت مدير.

١٢- إدارة الاجتماعات.... لماذا تفشل وكيف تنجح؟

١٣- معضلات إدارية تبحث عن حل.

١٤- زيارة لمعسكر الإداريين.



١٥- ٧٦٦ (مصطلح إدارى).

١٦- إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمُّل المسئولية.

١٧- فن التعامل مع الشباب - دليلك فى إعداد وإدارة جيل جديد.

١٨- فن التفاوض.

١٩- خلاصات إدارية.

٢٠- ١٧٩٠ نصيحة إدارية لتخطى الحواجز وصناعة النجاح.

٢١- ١٠٠ قانون للنجاح الإدارى.

٢٢- الأزمات... كيف تواجهها بنفسك.

٢٣- تنمية الفطرة الإدارية.

٢٤- حياتك فى إدارة الوقت.

٢٥- سلسلة ارسم حياتك:

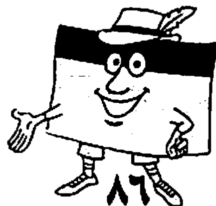
- فن احتواء القلوب.

- أنت لها: طريقك لمبادرة ذاتية فاعلة.

- تحكم فى شراعك: طريقك إلى الثقة بالنفس.

٢٦- سلسلة معالم الطموح:

- كيف تبدأ؟: طريقك إلى التعلم والتدريب.



- البوصلة: كيف تدير حياتك العملية والمهنية.

- مذاق النجاح: كيف تصل إلى درجة الاتقان والجودة فى العمل.

- النجاح لعبة: طريقك إلى الربح والفاعلية

- من أنت؟ برنامج عملى للتعرف على شخصيتك وتقييم قدراتك.

